Document d'enregistrement universel 2022

RAPPORT FINANCIER ANNUEL
RAPPORT INTÉGRÉ

ACCOR
Powered by emotion



Sommaire

Rapport intégré 04

1 *Présentation du Groupe* 55

1.1 Profil et atouts du Groupe 56
1.2 Tendances sectorielles et enjeux 63
1.3 Leviers stratégiques du Groupe 67

2 *Environnement de contrôle et facteurs de risques* 73

2.1 Environnement de contrôle 74
2.2 Facteurs de risques 82

3 *Responsabilité de l'entreprise* 93

3.1 Enjeux et stratégie 94
3.2 Protéger la nature et préserver les ressources 105
3.3 Réinventer l'hospitalité avec nos collaborateurs 129
3.4 Agir de manière éthique et responsable avec nos parties prenantes 151
3.5 Plan de vigilance 164
3.6 Reporting des activités du Groupe au regard de la Taxonomie verte européenne 174
3.7 Annexes 177

4 *Rapport sur le gouvernement d'entreprise* 195

4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance 196
4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2022 201
4.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités 222
4.4 Comités du Conseil 226
4.5 Rémunération des mandataires sociaux 229
4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 244
4.7 Say on pay 2022 du Président-directeur général 253
4.8 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 259
4.9 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 259
4.10 Assemblée Générale annuelle 259
4.11 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société 260
4.12 Annexes 261
4.13 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 270

5 *Commentaires sur les comptes et événements post-clôture* 275

5.1 Commentaires sur l'exercice 2022 276
5.2 Rapport de gestion de la société mère au 31 décembre 2022 285
5.3 Contrats importants 289
5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 289

6 *États financiers* 291

6.1 Comptes consolidés et notes annexes 292
6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 352
6.3 Comptes annuels mère et annexes 356
6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 388

7 *Informations sur la Société et le capital* 393

7.1 Renseignements concernant la Société 394
7.2 Notations financières 397
7.3 Capital 397
7.4 Actionnariat 400
7.5 Marché des titres de Accor 403

8 *Informations complémentaires* 405

8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public 406
8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 407
8.3 Informations incluses par référence 408
8.4 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 408
8.5 Table de concordance du Rapport financier annuel 415

ACCOR

Powered by emotion

Document d'enregistrement universel 2022

RAPPORT FINANCIER ANNUEL
RAPPORT INTÉGRÉ



AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 30 mars 2023 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'Autorité des Marchés Financiers conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le Rapport financier annuel inclus dans le Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du Rapport financier annuel qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et est disponible sur le site www.group.accor.com.

“Gérard Pélisson a révolutionné notre secteur et, en compagnie de Paul Dubrule, a élevé le groupe Accor au rang d’acteur mondial incontournable. Accor saura perpétuer l’héritage laissé par Gérard, en faisant vivre son esprit audacieux, sa quête d’excellence et sa passion pour les affaires. Nous porterons à jamais sa vision et son énergie.”

Sébastien Bazin,
Président-directeur général

Hommage à Gérard Pélisson, co-fondateur du Groupe



Gérard Pélisson (1932-2023)

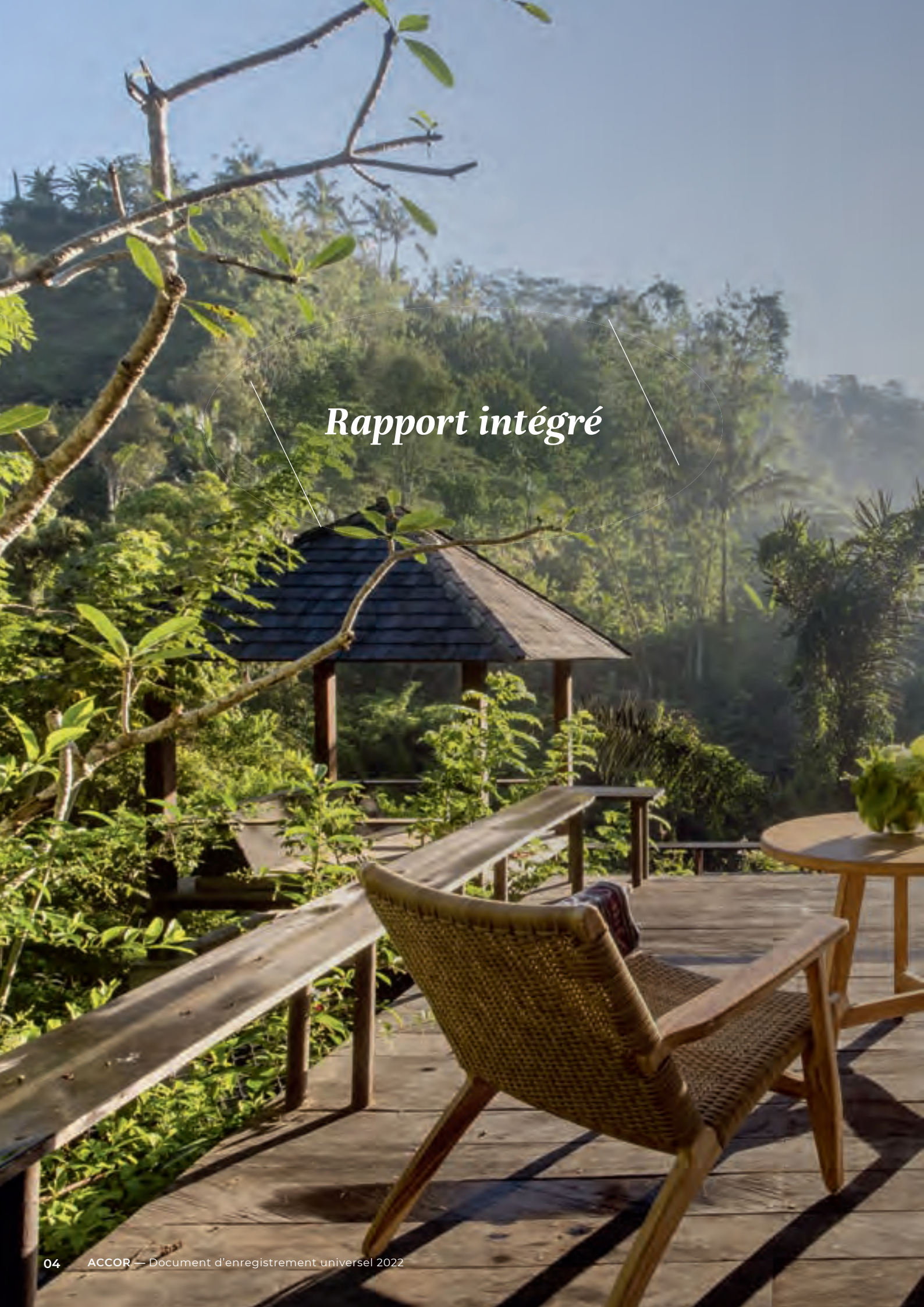
Après l'annonce du décès du co-fondateur de Accor, Gérard Pélisson, le 6 mars 2023, c'est avec une grande tristesse et une grande émotion que nous nous souviendrons tous d'un homme qui a façonné le Groupe que nous connaissons aujourd'hui.

Gérard était un authentique pionnier qui, aux côtés de Paul Dubrule, a fait basculer l'hôtellerie française dans la modernité. Durant les Trente Glorieuses, de nouvelles habitudes émergent, la vie s'accélère, bouleversant l'univers du voyage. S'inspirant du mode de vie américain des années 60, Gérard et Paul font preuve d'audace pour concrétiser leur vision d'un groupe tricolore d'envergure mondiale.

Ingénieur de formation, Gérard quitte IBM pour jeter les bases du groupe Accor tel que nous le connaissons aujourd'hui. En 1967, Paul à ses côtés, il déploie le tout premier modèle d'hôtellerie standardisée en France, à travers la création de l'enseigne Novotel à Lille-Lesquin. Un modèle Novotel révolutionnaire, en avance de plusieurs années sur son temps, qui offrait, pour un tarif unique, une chambre moderne, avec salle de bain, bureau et petit déjeuner, ainsi que l'accès au restaurant grill et à la piscine. Ce que la majorité des hôtels n'offrait pas à l'époque.

Homme d'affaires avisé, Gérard saisissait résolument toute opportunité d'élargir le portefeuille du Groupe. Plus de 40 ans durant, Paul et lui ont fait montre d'une énergie et d'une détermination indéfectibles dans leur quête de l'excellence, franchissant des étapes importantes : création d'ibis en 1974, rachat de Mercure en 1975 et de Sofitel en 1980, fusion avec la société Jacques Borel en 1982, lancement de Formule 1 en 1985, intégration de Lenôtre en 1990 et acquisition de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme en 1991. Des opérations qui poseront les fondations mêmes de notre Groupe.

En mémoire de Gérard, les équipes Accor et le Groupe tout entier lui rendent hommage.



Rapport intégré

Profil du Groupe 06

Message du Président 07
Chiffres-clés 08
Panorama 10
Historique 12

Faits marquants 2022 14

Une année marquée par le rebond de l'activité 16
Un engagement sans cesse renforcé 18
Une année riche en ouvertures et projets emblématiques 20
Un programme de fidélité puissant pour des expériences uniques 23
Une nouvelle organisation au service de la stratégie 25

L'écosystème Accor d'hospitalité augmentée 26

Un portefeuille de marques unique 28
Au-delà des marques, une offre inégalée de solutions, services et expériences 36
Un modèle d'affaires au service de l'hospitalité augmentée 38

Notre engagement 40

Accor, un Groupe toujours plus engagé 42

Gouvernance et gestion des risques 44

Une gouvernance solide au service de la stratégie 46
Rémunération des collaborateurs et du Dirigeant mandataire social 49
Une démarche structurée de gestion globale des risques 51


Nous avons bâti notre succès grâce à la ténacité et à l'énergie incroyable de nos équipes qui portent toujours plus loin la vision de Accor.

Message de Sébastien Bazin, Président-directeur général

2022 a été l'année du retour à l'optimisme dans le secteur du voyage et Accor a prospéré. Les voyages de loisirs et domestiques se portent mieux que jamais, les voyages internationaux prennent de l'ampleur et l'activité de Accor a été très forte, dépassant les niveaux de 2019. Ces résultats témoignent des forces fondamentales du Groupe, de nos partenariats solides avec nos propriétaires et partenaires et surtout, de l'énergie incroyable et de la ténacité de nos équipes, qui portent toujours plus loin la vision de Accor.

Notre portefeuille de marques reste inégalé et nous avons poursuivi notre expansion en 2022, avec d'importants accords de développement en Chine, la révélation du futur train de l'Orient Express et l'ouverture de 300 hôtels. Nous évoluons en permanence pour accélérer notre croissance et soutenir nos propriétaires et notre réseau, et notre décision de réorganiser le Groupe en deux divisions nous permet de tirer pleinement parti de nos expertises, marques et leadership avec un focus renouvelé.

L'avenir de l'hospitalité dépasse largement la chambre d'hôtel et se traduit par des expériences inspirées et la capacité à répondre aux nouveaux besoins des clients. En 2022, nous avons continué à créer des moments uniques et à diversifier nos offres. Nous avons notamment enrichi nos concepts F&B, réouvert le célèbre Lido à Paris, renforcé notre puissant programme de fidélité et notre plateforme de réservation ALL, et participé à des événements majeurs tels que la Coupe du monde 2022 avec The Living Adventure que nous poursuivons avec les JO Paris 2024. Notre vision de l'hospitalité augmentée s'étend naturellement à nos propriétaires et partenaires et, pour répondre à leurs besoins, nous avons continué à investir dans notre écosystème.

L'avenir de l'hospitalité doit également être responsable et respectueux avec le développement durable au cœur de son action. Accor s'efforce à bâtir un modèle contributif qui rend plus que ce que nous prenons. En 2022, nous avons réalisé de grandes avancées en ce sens, notamment en éliminant les articles en plastique à usage unique dans l'expérience client dans plus de 80 % de nos hôtels, et nous travaillons main dans la main avec l'ensemble des parties prenantes pour réaliser des changements significatifs. C'est une question d'état d'esprit, de vision et de détermination. Je suis convaincu que nous les partageons.

Nos collaborateurs sont également au cœur de l'hospitalité et nous continuons à mettre l'accent sur ce qui compte le plus à mes yeux : veiller sur nos plus de 290 000 talents et les valoriser. Ainsi, nous sommes particulièrement attentifs au recrutement, au développement et à la formation. Prendre soin les uns des autres est l'essence même de l'hospitalité. Chez Accor, nous y adhérons de tout cœur.

Nous avançons avec audace pour renforcer davantage notre leadership en tant que groupe d'hospitalité le plus attractif et le plus innovant.

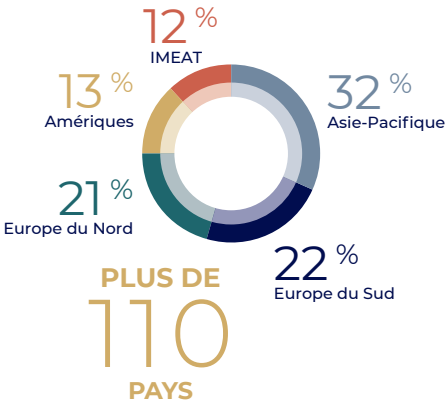
Je suis fier des réalisations de notre Groupe, mais nous ne pouvons pas les célébrer sans rendre hommage à Gérard Pélisson, co-fondateur de Accor, dont le décès récent nous a rempli d'une profonde tristesse. Gérard était un authentique entrepreneur qui a réinventé les codes de l'hôtellerie pour lui imprimer un nouveau cap au rayonnement international qui perdure et nous inspirera pour toujours.

Je suis certain qu'ensemble, nous pouvons aller encore plus loin en 2023 et tirer parti de ces vents favorables tout en perpétuant l'héritage des fondateurs. Nous avançons avec audace pour renforcer davantage notre leadership en tant que groupe d'hospitalité le plus attractif et innovant. Nous avons les équipes, les marques, l'ambition et la détermination. C'est le moment de faire ce que nous faisons le mieux : saisir les opportunités et construire un avenir encore plus fort.

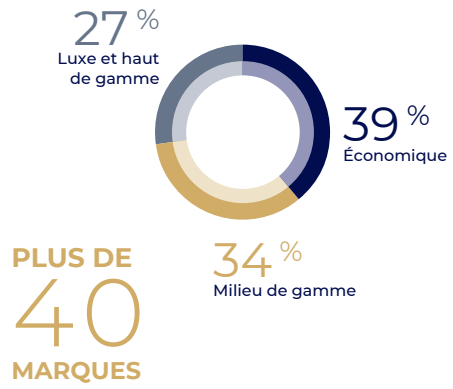
Plus qu'un groupe hôtelier, Accor est un large écosystème de marques, de savoir-faire et de solutions

Nous sommes plus de 290 000 experts de l'hospitalité qui plaçons l'humain au cœur de toutes nos actions. Nous créons des émotions pour nos clients, et nous sommes animés par une passion pour le service et un goût du dépassement. En nous appuyant sur la force de nos équipes et sur notre écosystème holistique de marques leaders et de solutions, nous innovons pour façonner l'hospitalité de demain et inspirer de nouvelles façons de percevoir le monde. Nous offrons l'écosystème d'hospitalité intégré le plus diversifié et le plus performant. Nous créons du lien, encourageons l'autonomisation et les actions qui ont du sens. Nous mettons notre savoir-faire unique et nos solutions au service de la performance et de la création de valeur pour nos partenaires. Nous sommes les pionniers de l'hospitalité de demain, et nous encourageons l'innovation pour créer de nouvelles expériences.

PRÉSENT SUR TOUS LES CONTINENTS
(en % du nombre de chambres)



PRÉSENT SUR TOUS LES SEGMENTS
(en % du nombre de chambres)



NOTRE RÉSEAU

+ 5 400
HÔTELS

802 000
CHAMBRES

+ 1 200
HÔTELS EN DÉVELOPPEMENT

216 000
CHAMBRES EN DÉVELOPPEMENT

NOS TALENTS

+ 290 000
COLLABORATEURS

+ 300
MÉTIERS

+ 250
ÉCOLES ET UNIVERSITÉS PARTENAIRES

NOTRE ÉCOSYSTÈME

+ 10 000
RESTAURANTS & BARS

+ 600
SPAS

+ 18 500
SALLES DE RÉUNION

NOTRE ENGAGEMENT

ENGAGEMENT
NET ZÉRO
SBTi À 2050

84 %
DES HÔTELS ONT SUPPRIMÉ LES PLASTIQUES À USAGE UNIQUE DANS L'EXPÉRIENCE CLIENT*

39 %
DE FEMMES DANS LES COMITÉS DE DIRECTION

NOTRE PERFORMANCE FINANCIÈRE

4 224
M €
CHIFFRE D'AFFAIRES

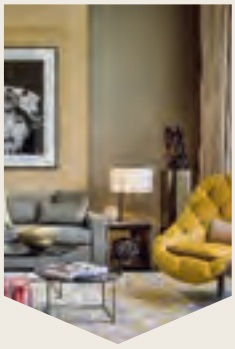
675
M €
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

373
M €
FREE CASH-FLOW RÉCURRENT

** Sauf bouteilles d'eau jetables.*

Raffles Seychelles – Praslin

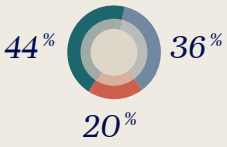
Répartition du parc hôtelier

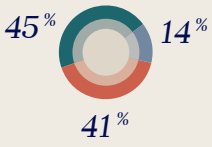



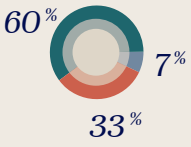


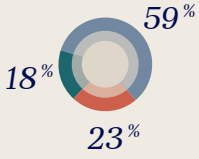

AMÉRIQUES	EUROPE DU NORD	EUROPE DU SUD	IMEAT	ASIE-PACIFIQUE

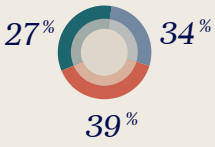
Par segment *en pourcentage du nombre de chambres* — Luxe et haut de gamme · Milieu de gamme · Économique



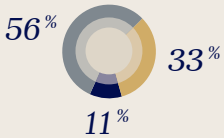


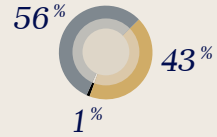


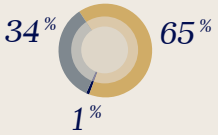


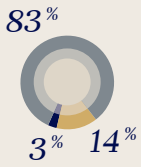


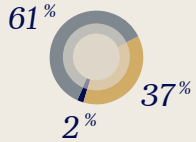
Par mode d'exploitation *en pourcentage du nombre de chambres* — Franchisés · Managés · Actifs hôteliers











Parc hôtelier et pipeline *Réseau en milliers de chambres* — Pipeline · Parc hôtelier



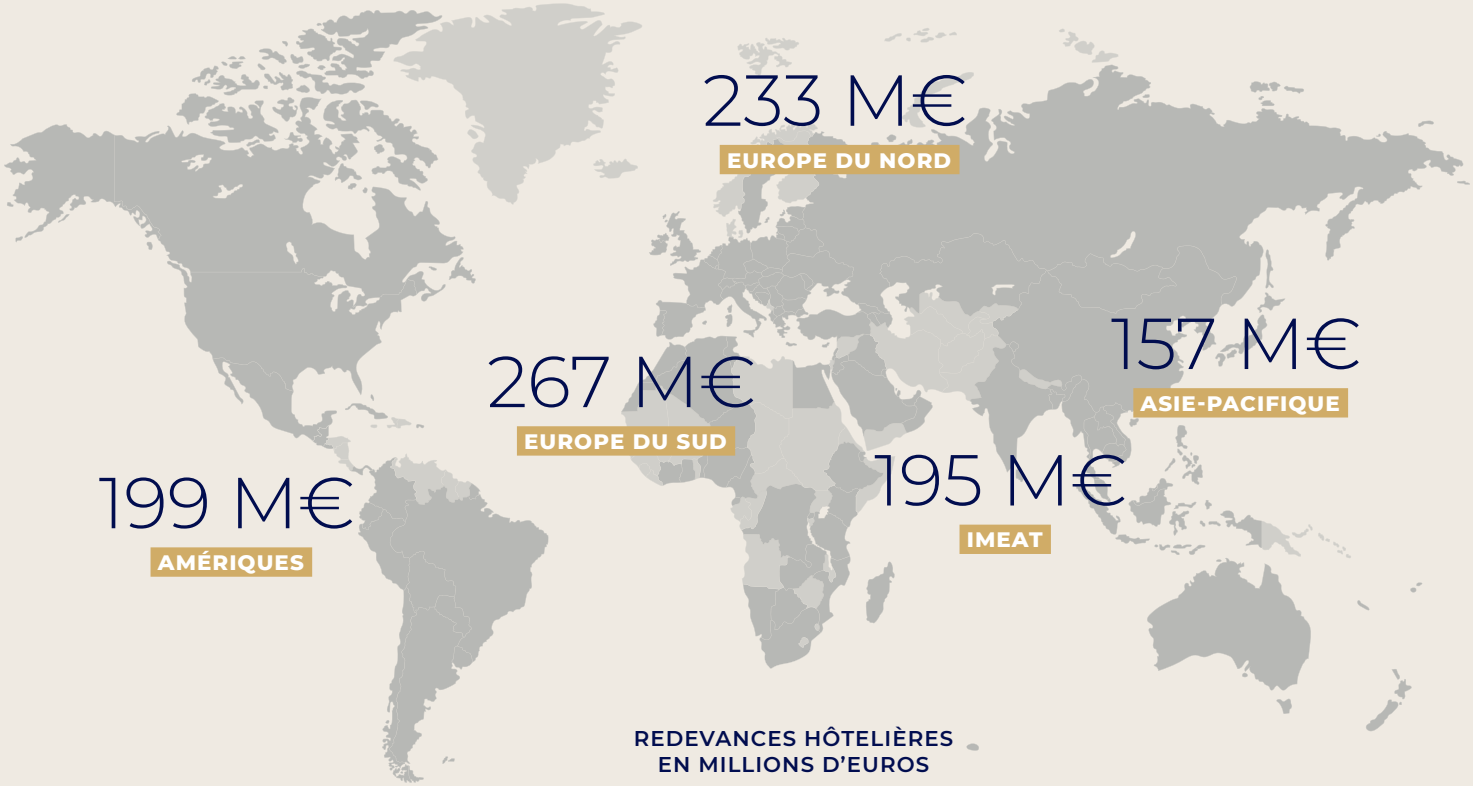








Dans le monde



REDEVANCES HÔTELIÈRES
EN MILLIONS D'EUROS

448 567
CHAMBRES
EN HÔTELS
MANAGÉS

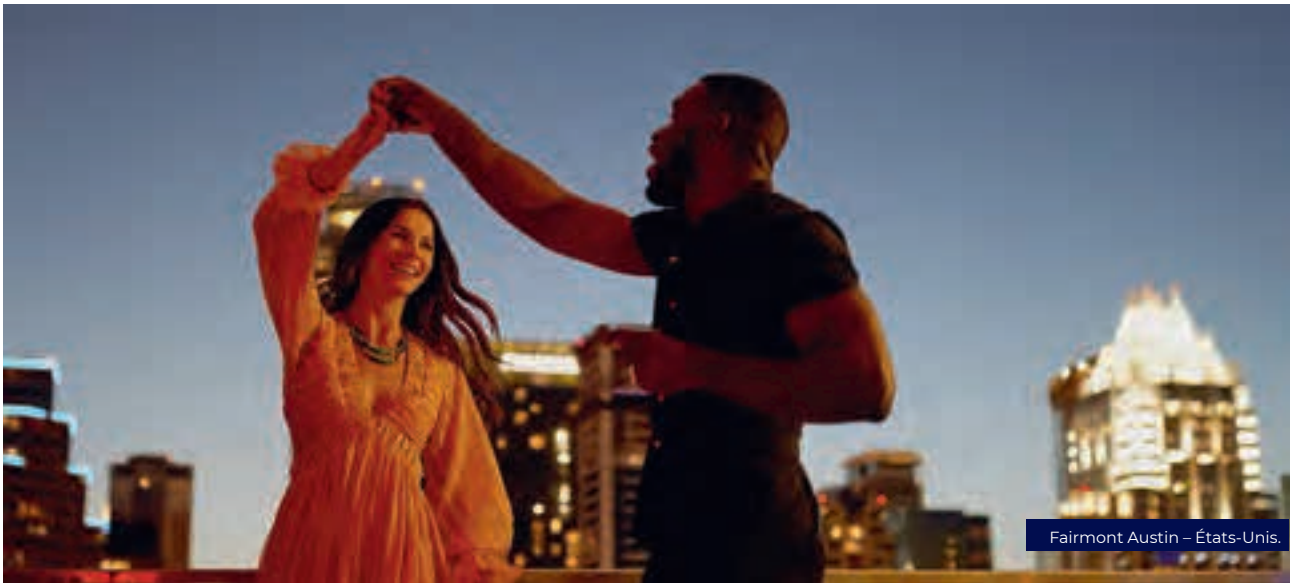
331 266
CHAMBRES
EN HÔTELS
FRANCHISÉS

22 436
CHAMBRES
EN HÔTELS
FILIALES

+ 290 000
COLLABORATEURS

1 052
MILLIONS D'EUROS DE
REDEVANCES HÔTELIÈRES

Depuis 50 ans, Accor réinvente l'hospitalité


Fairmont Austin – États-Unis.

1967, les débuts avec le Novotel Lille Lesquin

Paul Dubrule 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 bains 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.

1960–1970 — **Accor invente l'hôtellerie économique et de milieu de gamme,** avec la création en France des marques leaders de ce marché : Novotel et ibis. Accor rachète Mercure.

1980–1990 — **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.
— **Accor crée Formule 1, un nouveau concept d'hôtellerie,** faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices.

2000–2010 — **Accor crée une marque répondant au besoin d'individualité** en lançant MGallery, une collection de propriétés uniques et historiques et **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'hypersegmentation,** avec des marques soigneusement choisies telles que JO&JOE, Mama Shelter, 25hours Hotels, TRIBE, greet, Faena, et des hôtels de design tels que Hyde Hotels, Delano, Hôtels SLS et Orient Express.

2020 — **Accor s'engage pour ses clients et ses partenaires** avec son nouveau programme de fidélité *ALL-Accor Live Limitless*.
— **Accor accélère dans le divertissement** en nouant des partenariats avec des experts en animation d'événements : Paris Society et Potel & Chabot, Accor Arena, PSG, IMG, etc.
— **Accor renforce son positionnement dans l'hôtellerie *lifestyle*** avec l'acquisition de sbe et la création de Ennismore.
— **Accor accompagne les nouveaux modes de travail** avec ses espaces de *coworking* Wojo.

2021 — **La nouvelle entité Ennismore devient le leader de l'hôtellerie *lifestyle*** et l'acteur à la croissance la plus rapide au monde.
— **Accor présente Emblems Collection,** sa nouvelle enseigne de luxe appelée à réunir 60 établissements à travers le monde d'ici 2030.
— **Accor signe le grand retour de Orient Express** en Italie avec le train Dolce Vita.
— **Accor renforce sa stratégie partenariale et l'attractivité de son programme de fidélité** avec le lancement de sa première carte de paiement co-brandée en France.
— **Accor devient Partenaire Officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.**

2022 — **Accor dévoile un large éventail de nouvelles adresses spectaculaires** et annonce le lancement mondial de sa Collection All-Inclusive.
— ***ALL-Accor Live Limitless* offre encore plus d'expériences à ses membres** avec une plateforme digitale disponible dans 100 destinations.
— **Accor poursuit la simplification de son modèle au service d'une plus grande création de valeur** en annonçant l'évolution de son organisation autour de deux pôles de métier distincts.

Laisser une empreinte positive

1970 — **Accor met en place la première charte d'égalité femmes/hommes 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 femmes/hommes devient un objectif du Groupe,** avec le lancement de son réseau sur l'égalité entre les femmes et les hommes, *RiiSE*.

2015 — **Accor signe un partenariat avec *Energy Observer*,** bateau révolutionnaire avec lequel le Groupe accompagne la transition écologique.

2016 - 2021 — **Accor lance *Planet 21 – Acting Here,*** la stratégie RSE du Groupe en six engagements qui font référence dans le secteur. En 2020, Accor a défini une trajectoire climat, compatible avec les exigences de la science et l'ambition collective de maintenir le réchauffement planétaire en deçà de 1,5°C. Le Groupe a également maintenu son ambition de supprimer les plastiques à usage unique de l'expérience client et mis en place le programme de solidarité *ALL Heartist* à destination des collaborateurs les plus touchés par la crise sanitaire.
En 2021, **Accor** nomme Brune Poirson en qualité de Directrice Développement durable au sein du Comité exécutif du Groupe, **s'engage sur le Net zéro SBTi d'ici 2050,** avec une première réduction de 46 % de ses émissions d'ici 2030 et **réalise sa première émission obligataire** indexée sur ses objectifs de développement durable pour un montant de 700 millions d'euros.

2022 — **Développement durable : un nouveau cadre stratégique à horizon 2030.** Accor franchit un cap supplémentaire en plaçant le développement durable (Humain et Nature) au cœur de son modèle d'affaire. La nouvelle stratégie durable fixe au Groupe des objectifs ambitieux à horizon 2030, fondés sur la science et déclinés sur l'ensemble du parcours client : séjourner, s'alimenter, explorer. Les critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) prennent une place importante dans la rémunération variable des dirigeants et cadres de Accor (à hauteur de 15 % pour les postes clés).
Le Groupe est toujours fer de lance lors des événements internationaux portant sur le climat et la biodiversité (G20, COPs) et membre actif des réflexions portant sur le tourisme durable (Sustainable Hospitality Alliance, Global Sustainable Tourism Council).

Faits marquants 2022

L'année 2022 marque le rebond de l'activité et le retour à des niveaux supérieurs à ceux observés en 2019. En 2022, les ouvertures et projets emblématiques sont nombreux.

Le programme de fidélité poursuit son développement pour des expériences toujours plus uniques. Le Groupe renforce son engagement et se réorganise pour servir la stratégie.


1er
groupe hôtelier dans le monde hors Chine et Amérique du Nord
+2 %
variation du RevPAR 2022 par rapport à 2019
299
hôtels et *resorts* ouverts en 2022

Une année marquée par le rebond de l'activité

La réactivité du Groupe pour renouer avec la croissance — Afin de profiter de la reprise et pour stimuler sa croissance future, Accor a renforcé son orientation stratégique sur les voyages de loisirs avec un plan d'action mondial visant à maximiser la dynamique du secteur et à renforcer son leadership mondial sur ce segment. Escapades prévues depuis longtemps, moments privilégiés en famille, séjours de bien-être : en 2022, les voyages de loisirs ont porté la reprise. En célébrant le retour des voyages avec sa campagne « Unveil the World » en 2021, Accor a agi avec agilité pour profiter de la reprise post-Covid. Le Groupe a rapidement adapté des offres ciblées pour les marchés locaux, afin de faire revenir les clients – par exemple avec des séjours *staycations*, des offres en restauration, des forfaits de bien-être ou de golf, des événements sociaux, et plus encore.



Sofitel Legend Old Cataract Aswan - Assouan - Égypte.

Un renforcement de l'offre de loisirs — Avec 600 spas, plus de 1 000 salles de sport et clubs de remise en forme à l'hôtel, 800 piscines, 300 parcours de golf et 300 clubs pour enfants dans le monde entier, les hôtels du Groupe sont conçus pour répondre aux besoins des voyages de loisirs. Pour renforcer sa position de leader, Accor fait de son offre de *resorts* un élément clé de la promotion des loisirs. Avec 60 destinations différentes et un choix de plus de 25 marques, les 450 *resorts* constituent la solution idéale pour attirer les voyageurs modernes à la recherche de séjours où tout ce qu'ils désirent est à portée de main.

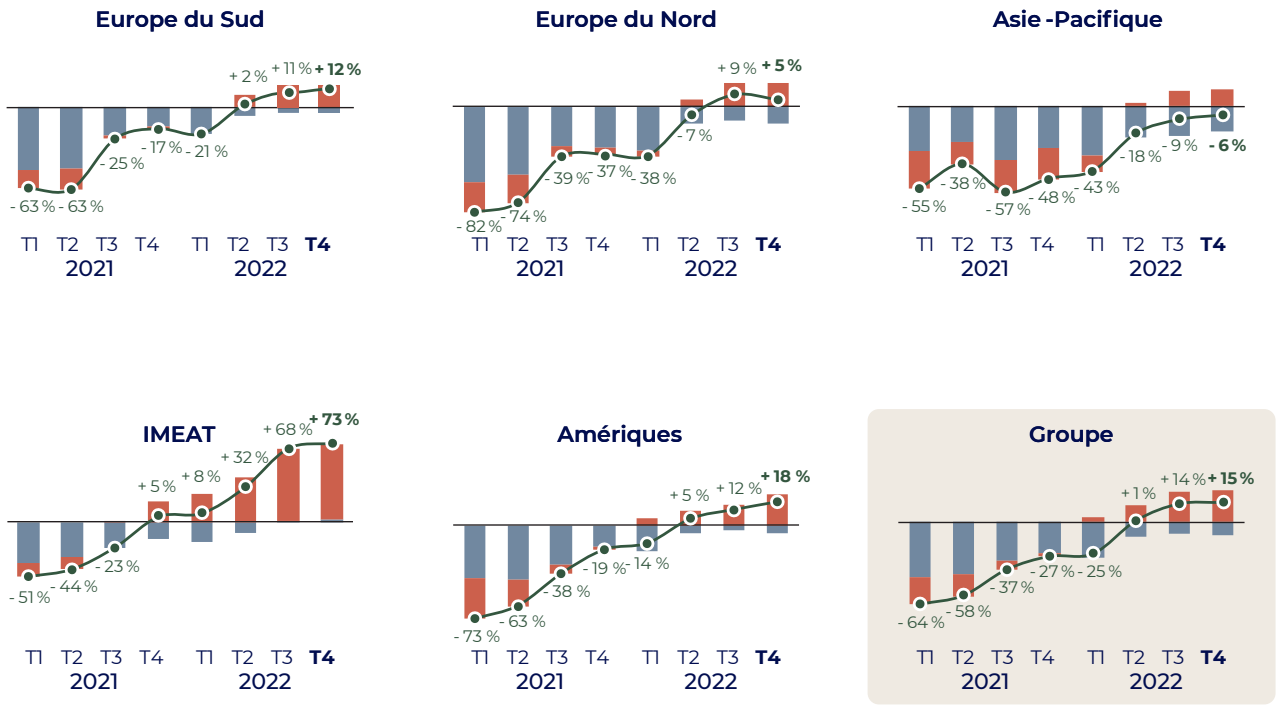
En 2022, Accor capture le dynamisme des voyages de loisirs et le retour des voyages d'affaires — Après deux années de crise sanitaire qui ont bouleversé l'équilibre mondial, l'année 2022 marque, pour Accor, la sortie de la crise et le retour de RevPAR supérieurs à ceux de 2019.

Après deux années durement impactées par la crise sanitaire, l'année 2022 a été marquée par un très fort rebond de l'activité du Groupe. La performance des hôtels au second semestre dépasse le niveau d'avant crise dans la quasi-totalité des régions. Seule l'Asie, impactée par la stricte politique « zéro Covid » de la Chine jusqu'à la fin de l'année, était encore en retrait notable par rapport au niveau d'activité de 2019.

À l'échelle mondiale, cette reprise est avant tout portée par la clientèle domestique qui atteint un niveau supérieur à celui de l'année 2019. Les voyageurs internationaux n'ont quant à eux pas retrouvé le niveau de 2019 mais voient leur nombre croître à nouveau rapidement. Comme observé au cours des derniers trimestres, le redémarrage de l'activité s'est accompagné d'une forte hausse des prix, tirée par la demande et accentuée par l'inflation.

Le RevPAR du Groupe pour l'exercice 2023 est attendu en hausse entre 5 % et 9 % à périmètre et change constants par rapport à l'exercice 2022.

ÉVOLUTION DES REVPAR DU GROUPE PAR RÉGION
(en %)



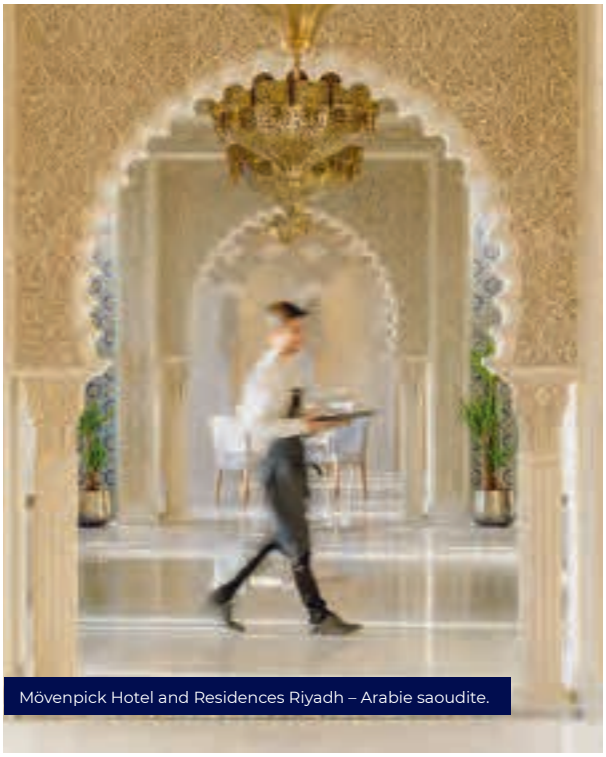

JO&JOE Largo do Boticario - Rio de Janeiro - Brésil.

Un engagement sans cesse renforcé

Participation de Accor au G20 — Quel avenir pour le tourisme durable ? Comment faire du tourisme un moteur du changement ? Ces questions ont fait partie des discussions et interrogations qui ont animé la scène du G20 à Bali. Des solutions ont été proposées par les professionnels du secteur venus débattre sur le sujet, dont Brune Poirson, telles que : créer des standards communs à l'industrie du voyage, lancer une coalition d'acteurs pour faire bouger les lignes, élaborer des modes de financements innovants pour protéger les pays à risques ou identifier des destinations pilotes qui pourraient faire figure d'exemples.



Mercure Kuta – Bali.



Mövenpick Hotel and Residences Riyadh – Arabie saoudite.

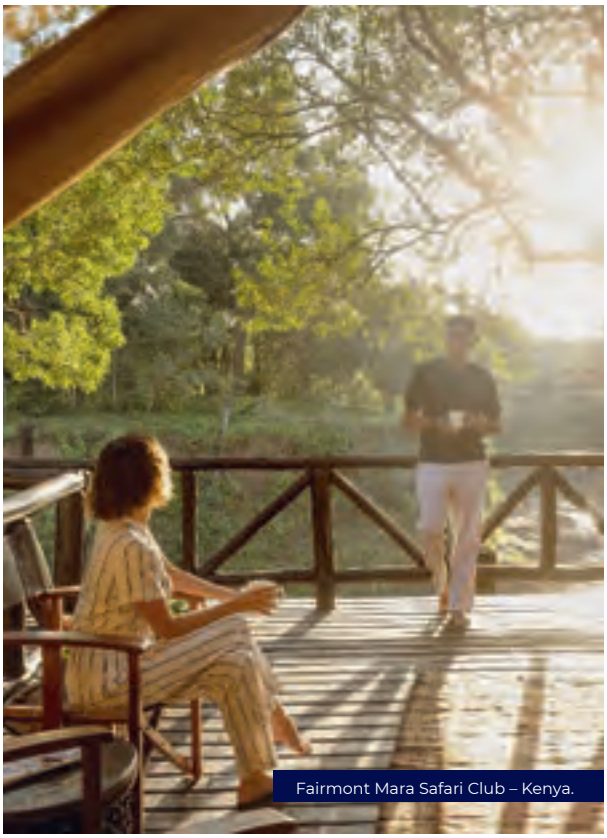
Un engagement récompensé en 2022 — Cette année, Accor a remporté deux prix lors de la compétition internationale organisée par Hospitality ON qui promeut des initiatives emblématiques dans le secteur hôtelier international. Un premier prix a distingué l'initiative du Groupe visant à éliminer les plastiques à usage unique dans l'expérience client de tous les hôtels du Groupe. Ce projet a permis d'éliminer ou de remplacer dans 84 % des hôtels, six catégories de plastiques, représentant 46 produits. Un deuxième prix a récompensé le programme inédit et mondial de formation au développement durable School For Change qui s'adressait à tous les collaborateurs des sièges. Partout dans le monde, les collaborateurs ont pu suivre une formation en ligne, soit environ six heures de formation obligatoire sur les thématiques du changement climatique, de la biodiversité, de l'impact des sociétés humaines sur les ressources naturelles, etc. La formation déployée en six langues a été suivie par 97 % des collaborateurs.

Accor rejoint l'organisation leader en matière de durabilité dans l'industrie hôtelière GSTC (Global Sustainable Tourism Council) — En 2022, Accor a rejoint le Global Sustainable Tourism Council (GSTC), organisation de référence en matière de durabilité dans l'industrie hôtelière. La conviction de Accor est qu'en tant qu'acteur hôtelier, le Groupe a un rôle clé à jouer dans la transformation de l'industrie et la définition de standards ambitieux pour le tourisme durable. Grâce au partenariat avec GSTC, Accor pourra ainsi collaborer avec toutes les parties prenantes pour façonner collectivement une industrie hôtelière plus durable. Par ailleurs, Accor intègre les critères GSTC au cœur de sa démarche de transformation, en les incorporant notamment dans les standards de 17 marques du Groupe.

Amundi et Accor s'allient à la Fondation de la Mer en soutien des océans — Amundi, un acteur de l'investissement durable et Accor, un leader mondial de l'hôtellerie, annoncent leur engagement renforcé en faveur de la protection des océans avec l'adoption du Ocean Framework, https://oceanapproved.org/le-referentiel-ocean/, élaboré par la Fondation de la Mer dans le but d'aider les entreprises et les investisseurs à mesurer l'impact de leurs activités sur la vie marine. Accor est la première entreprise à adopter ce référentiel, défini avec l'aide d'Amundi, dans le cadre d'une stratégie et d'un reporting dédiés sur les océans. En cohérence avec leurs engagements environnementaux, Amundi et Accor ont initié une étroite coopération avec la Fondation de la Mer, qui a mis au point un cadre d'analyse pour aider les entreprises à mesurer et à corriger leurs impacts sur les fonds marins en ligne avec l'Objectif de Développement Durable numéro 14 des Nations Unies (vie aquatique). Cet objectif vise à la préservation des mers et des océans et à une utilisation responsable des ressources marines.

Accor annonce un partenariat avec SHe Travel Club le premier label hôtelier dédié aux besoins des voyageuses — Accor, et SHe Travel Club, seul label hôtelier indépendant pensé par les femmes, pour les femmes, annoncent la conclusion d'un partenariat visant à réinventer pour elles le voyage et le séjour à l'hôtel. SHe Travel Club est le premier et seul label à s'appuyer sur les nouvelles technologies et à prendre en compte les besoins des femmes pour proposer un label spécialement conçu en réponse à leurs attentes et à leurs besoins. De grandes marques Accor, notamment Sofitel, MGallery, Novotel et Mercure, participent à un projet pilote réunissant 50 hôtels en Europe et au Moyen-Orient et destiné à encourager le déploiement du label SHe. L'ambition est de collaborer étroitement pour proposer aux femmes les plus belles expériences de voyage possibles.

La Fondation des Femmes et Accor lancent une plateforme dédiée au projet « Abri d'urgence » — La Fondation des Femmes, fondation de référence en France pour la défense des droits des femmes et la lutte contre les violences faites aux femmes, et Accor annoncent le lancement d'une plateforme dédiée à « Abri d'urgence », une initiative visant à héberger et à mettre en sécurité, au sein d'hôtels Accor, les femmes et les enfants victimes de violences. Financée par Accor, cette plateforme doit permettre d'accorder un logement d'urgence plus rapidement et de manière plus sécurisée. Elle répond à un besoin essentiel de la Fondation des Femmes et des associations qu'elle soutient dont la Fédération Nationale Solidarité Femmes : quatre femmes victimes de violences sur 10 qui demandent un hébergement ne se voient pas apporter de réponse du fait de la saturation des dispositifs d'urgence. Par ailleurs, ceux-ci n'offrent pas toujours des conditions d'accès adaptées à ces femmes et enfants très éprouvés. Via cette plateforme, Accor s'engage donc à donner accès à une chambre d'hôtel aux femmes victimes de violences. La qualité des hébergements mis à disposition, même sur une courte durée, est un facteur clé dans le parcours de sortie des violences et de reconstruction. Depuis mars, 148 femmes et enfants ont bénéficié de ce programme inédit, qui se déploie partout en France.



Fairmont Mara Safari Club – Kenya.

Une année riche en ouvertures et projets emblématiques


Naru Seoul – MGallery – Corée du Sud.

Un développement hôtelier solide — Le Groupe a ouvert au cours de l'année un impressionnant total de 299 hôtels et *resorts*, pour 43 000 chambres. Ces chiffres portent le réseau mondial de Accor, ouvert et en exploitation, à plus de 5 400 hôtels et 802 000 chambres, ainsi que plus de 1 200 établissements et 216 000 chambres supplémentaires en projet. Les équipes de développement international et de *Design & Technical services* ont permis au Groupe d'atteindre un taux de croissance net de 3,2 % en 2022, enregistrant plus d'ouvertures et de signatures que tout autre concurrent sur ses principaux marchés historiques.

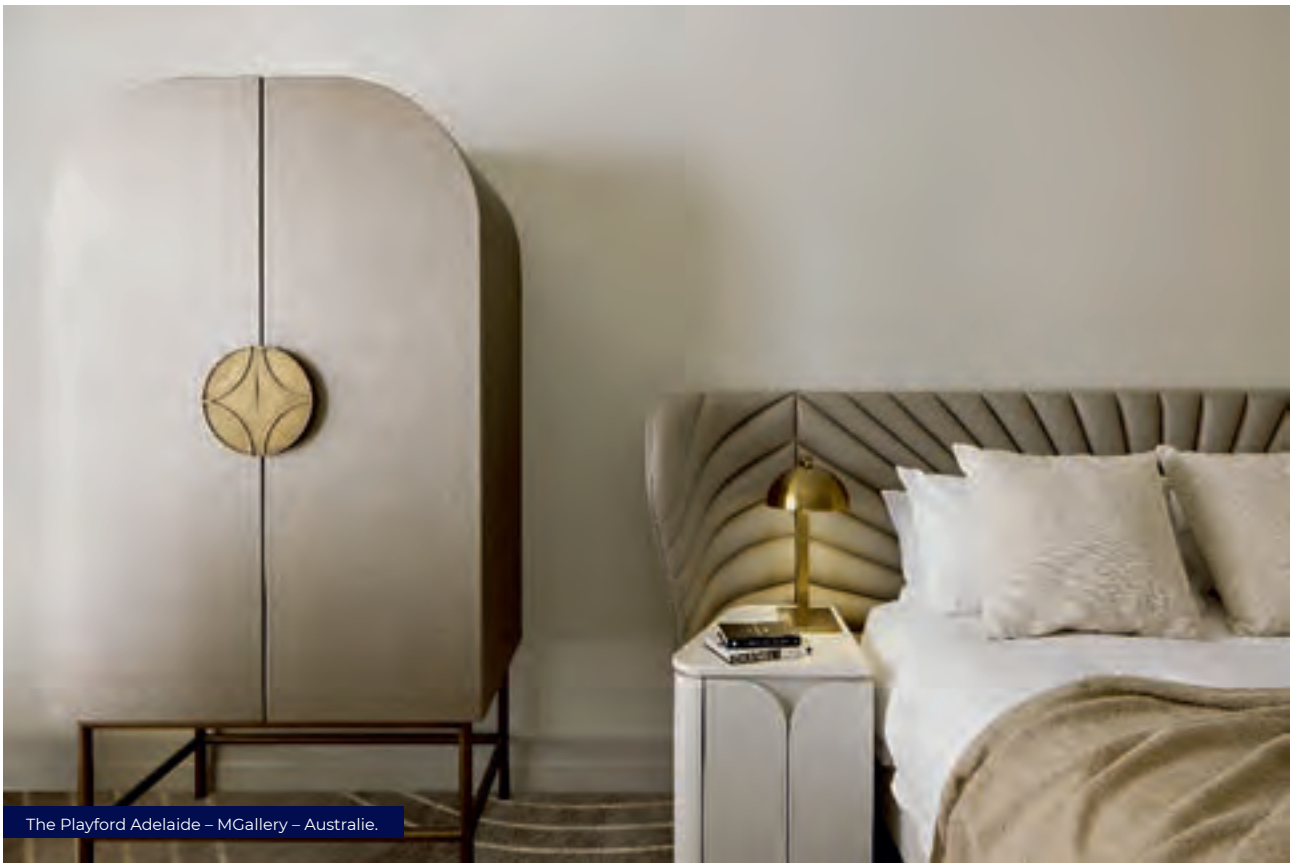
En 2022, la performance a été particulièrement solide en Europe, en Chine et au Moyen-Orient. L'Europe a représenté le marché numéro un pour Accor, avec 144 nouveaux hôtels signés. La Chine a occupé la deuxième place en termes de signatures, affichant le pourcentage de croissance le plus élevé (+ 54 % par rapport à 2021), tandis que la région Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie (IMEAT) a renforcé ses positions stratégiques sur l'année. En valeur, cette région est désormais le premier moteur de croissance du Groupe.

À noter que plus de 40 % des projets de développement dans le monde portent sur la rénovation d'adresses existantes, plutôt que sur de nouvelles constructions, conformément aux engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pris par Accor.

Accor annonce le lancement mondial de sa Collection *All-Inclusive* — Fort du succès de Rixos, Accor élargit considérablement son offre tout compris en intégrant à la Collection ses enseignes de Luxe et haut de gamme : Fairmont, Sofitel, Pullman, Swissôtel et Mövenpick. L'objectif est de tirer parti de la puissance et de la visibilité de ces marques sur les principaux marchés cibles afin de développer la Collection *All-Inclusive*.

Par ailleurs, la qualité exceptionnelle et la diversité des concepts de restauration, bars, clubs de plage et vie nocturne feront vivre aux hôtes des expériences inoubliables. La programmation de la Collection sera inspirée et dirigée par Carte Blanched, le *Concept Lab* F&B d'Ennismore. Chaque établissement proposera des découvertes culinaires savoureuses, placées sous le signe des différentes cuisines du monde.

Orient Express signe son second hôtel en Italie au sein du fabuleux Palazzo Donà Giovannelli de Venise — Orient Express, la marque légendaire du voyage, propriété du groupe Accor, et le groupe italien Arsenale S.p.A., actif dans l'hôtellerie de luxe, signent en 2022 un partenariat officialisant l'ouverture du premier hôtel Orient Express à Venise, dans les murs du fabuleux Palazzo Donà Giovannelli. Situé à une dizaine de minutes de la Gare de Venise-Santa-Lucia, voisin du quartier commerçant de Cannaregio, ancré aux origines de la Cité des Doges, le Palazzo Donà Giovannelli est un palais-trésor construit en 1400 par l'architecte Filippo Calendario, signataire célèbre du Palais des Doges. L'hôtel Orient Express Venise proposera 45 chambres et suites, donnant toutes sur les jardins et les canaux de Venise. Le bar de l'hôtel s'invitera dans l'ancienne salle de bal au *piano nobile*, l'étage noble du bâtiment. Un restaurant unique fera découvrir les saveurs de la gastronomie italienne. Quelques terrasses cachées sur les toits offriront les plus belles vues sur les merveilles de la Sérénissime.


The Playford Adelaide – MGallery – Australie.

Le groupe hôtelier le plus diversifié au monde poursuit l'accélération de sa croissance dans la région Grande Chine, en franchissant le cap des 500 hôtels et en prévoyant de nombreuses ouvertures pour les prochaines années — Accor entame l'année 2022 en poursuivant le renforcement de sa présence dans toute la région Grande Chine, ce qui lui permettra de proposer aux voyageurs, et aux membres de son programme de fidélité, un large choix d'adresses parmi des enseignes aussi réputées que Raffles, Fairmont, Sofitel, MGallery, Pullman, Grand Mercure, Novotel, Mercure, ou encore ibis. Le nombre de nouveaux projets signés par Accor en Chine a atteint un niveau record en 2022, avec plus de 590 hôtels actuellement en exploitation et 285 autres en cours de développement.

Accor ajoute le légendaire Queen Elizabeth 2 à son portefeuille — Le Queen Elizabeth 2 (QE2), paquebot de renommée mondiale, navire légendaire bénéficiera d'une modernisation et de rénovations avant de rejoindre l'enseigne MGallery. Une fois passé sous le pavillon de cette collection d'hôtels, le Queen Elizabeth 2 deviendra sans conteste une propriété emblématique, tant pour la marque MGallery que pour Dubaï. Une fois sa rénovation achevée, le MGallery Queen Elizabeth 2 comptera 447 chambres, neuf espaces de restauration, dix salles de réunion, une surface de 5 620 m² dédiée aux événements de plein air, six boutiques, une piscine et une salle de sport.

Accor inaugure le Novotel Mexico City World Trade Center — Le Groupe célèbre le 20e anniversaire de la marque Novotel depuis son arrivée au Mexique avec l'ouverture du Novotel Mexico City World Trade Center. Ce nouvel hôtel, à la pointe de la modernité et établi au cœur de Mexico, incarne le nouveau concept mondial du design de Novotel et s'impose comme le deuxième fleuron de la marque dans la région. Situé à un emplacement de choix devant le World Trade Center de Mexico, l'un des plus importants centres d'affaires de la région, et à proximité de plusieurs des grandes attractions de la ville, ce havre urbain énergisant saura plaire aux voyageurs d'affaires et d'agrément.


Queen Elizabeth 2 – Dubai – Emirats arabes unis.

Focus *Lifestyle*

En 2022, Ennismore franchit une étape importante avec l'ouverture, en septembre, de son centième établissement, l'emblématique SO/Paris, consolidant ainsi son leadership sur son segment de l'hôtellerie.

Le franchissement de ce cap symbolique fait suite à une période de forte croissance pour Ennismore, qui sera prolongée par un solide pipeline international, axé sur l'Europe, le Moyen-Orient, l'Amérique du Nord et centrale, et l'Asie. Les marques et les adresses d'Ennismore savent, comme aucune autre, tisser des liens étroits avec la clientèle locale et les voyageurs internationaux, grâce à une programmation riche et variée et à des restaurants et bars marqués par l'authenticité. Ennismore est fier d'être un groupe d'hôtellerie créative, réunissant un portefeuille international de marques créées par des entrepreneurs visionnaires, passionnés et porteurs de sens.



SO/ Paris – France.

Accor entre en négociations exclusives pour la cession d'une participation de 10,8 % dans Ennismore, l'acteur de l'hôtellerie *lifestyle* avec la plus forte croissance.

Après le lancement d'Ennismore en octobre 2021 et en tant que leader mondial de l'hôtellerie *lifestyle*, Accor est entré, en juin 2022, en négociations exclusives pour céder une participation de 10,8 % dans Ennismore pour un montant total de 185 millions d'euros. Cette transaction démontre l'enthousiasme et l'attractivité de ce segment en croissance rapide. En moins d'un an, Ennismore a réalisé de solides performances en ouvrant un nouvel hôtel toutes les deux semaines, en développant son collectif de marques dans de nouvelles régions, en lançant des adresses emblématiques telles que SLS et 25hours à Dubaï, et avec un pipeline engagé de plus de 150 hôtels et plus de 40 nouveaux projets signés en 2022. Ennismore se développera sur le segment Lifestyle et loisirs avec l'ajout des participations de Accor dans Rixos, la marque All-Inclusive, et Paris Society, un portefeuille de restaurants et de lieux de divertissement haut de gamme. Le groupe Ennismore combiné comprend alors plus de 140 hôtels présents dans près de 40 pays, avec plus de 275 restaurants & bars.

Un programme de fidélité puissant pour des expériences uniques

ALL-Accor Live Limitless est au cœur de l'écosystème intégré de Accor, pour se connecter avec nos clients au-delà des voyages, dans leur vie quotidienne et leur style de vie. Ce programme offre une grande variété de récompenses, de services, de partenariats uniques et d'expériences exceptionnelles pour les voyageurs et les locaux à travers la plus large collection de marques de classe mondiale. Renforçant l'écosystème du Groupe, le programme s'appuie sur une plateforme de distribution et de transaction numérique puissante et inspirante : un portail et une application de réservation tout-en-un qui apportent le choix, la flexibilité et renforcent la personnalisation.

SIXT et Accor lancent un partenariat stratégique pluriannuel afin d'offrir de nombreux avantages à leurs clients respectifs — En louant une voiture chez SIXT, les clients Accor gagneront désormais des points dans le cadre du programme de fidélité *ALL-Accor Live Limitless*. S'intégrant à la stratégie d'hospitalité augmentée du Groupe, ce programme offre aux membres des expériences absolument uniques, mais également des avantages au quotidien qui s'étendent bien au-delà de l'offre hôtelière classique et recouvrent de nombreux domaines : voyages, bien-être, sport, restauration, shopping et divertissement.



Hôtel Molitor Paris – MGallery – France.



Fairmont Sanya Haitang Bay – Chine.

***ALL-Accor Live Limitless* offre encore plus d'expériences à ses membres avec une plateforme digitale disponible dans 100 destinations —** En avril, Accor a renforcé son programme de fidélité *ALL-Accor Live Limitless* en y intégrant une nouvelle gamme d'expériences, en partenariat avec Fever, la plateforme leader mondiale pour la découverte d'événements et de loisirs qui référence, chaque semaine, les meilleures activités à découvrir. Afin de renforcer sa présence dans le domaine de l'expérientiel, Accor et Fever ont conclu un partenariat stratégique dont l'objectif est d'élargir l'éventail de services numériques proposés aux membres de *ALL-Accor Live Limitless* et de leur donner accès, tout au long de l'année, à des expériences constamment renouvelées (expositions immersives, pièces de théâtre interactives, concerts de musique classique aux chandelles dans des cadres d'exception, festivals...). Outre la billetterie déjà disponible au sein de *ALL*, permettant d'assister aux plus grands rendez-vous sportifs (matchs du PSG, Roland-Garros, Rolex Paris Masters...), aux festivals culinaires (Taste of Paris, Taste of London) ou encore aux concerts mythiques à l'Accor Arena, ce nouveau service adapté à chaque destination élargit l'offre en y intégrant les expériences les mieux notées, pour s'évader le temps d'une soirée, d'un week-end entre amis ou en famille, dans sa ville comme en vacances à l'autre bout du monde.



SO/ Sotogrande – Espagne.

***ALL-Accor Live Limitless* lance « *ALL* Mobilité », un nouveau service de mobilité développé avec Karhoo —** Grâce à *ALL* Mobilité, les membres du programme de fidélité peuvent à présent effectuer leur réservation de taxi ou VTC sur l'application *ALL* ou sur le site All.com. *ALL* Mobilité couvre 490 villes européennes ainsi que Dubaï et New York et répond à deux besoins principaux :

- **Les déplacements en voyage,** pour se rendre à une gare, un aéroport, ou dans l'un des hôtels Accor. Un service particulièrement utile à l'étranger où les clients manquent souvent d'informations quant aux modalités de réservation et de paiement d'un taxi ou VTC.
- **Les déplacements du quotidien**, qu'ils soient privés ou professionnels, pour se rendre à un rendez-vous ou rentrer d'un restaurant.

Le service permet, en temps réel, de comparer les offres de taxi et VTC disponibles et de faire son choix selon le prix, le délai de prise en charge, la catégorie de véhicule (électrique, thermique…) et les options disponibles. Le service *ALL* Mobilité est le fruit d'un partenariat stratégique et technologique entre *ALL* et Mobilize, la marque de Renault Group dédiée aux nouvelles mobilités, via sa start-up Karhoo.

***ALL-Accor Live Limitless* ouvre un nouveau chapitre avec le Paris Saint-Germain —** Après trois années en tant que partenaire principal et sponsor maillot officiel du Paris Saint-Germain, Accor poursuit son engagement auprès de ce géant du football français pour quatre années supplémentaires, sous une forme différente mais avec le même objectif : promouvoir son programme de fidélité *lifestyle ALL-Accor Live Limitless*. Dans le cadre de ce nouveau partenariat, *ALL-Accor Live Limitless* apparaîtra désormais sur la manche du maillot d'entraînement du PSG. Une collaboration qui visera principalement à s'appuyer sur le rayonnement international du Paris Saint-Germain pour proposer, aux membres de ce programme de fidélité du monde entier, des expériences absolument uniques. Ce partenariat avait été initié en 2019 pour accompagner le lancement de *ALL-Accor Live Limitless*, le compagnon *lifestyle* du quotidien, une collaboration couronnée de succès, qui a permis d'offrir aux membres des expériences inoubliables tout en développant la notoriété de *ALL*, et à cette nouvelle marque de s'imposer à l'international.

Une nouvelle organisation au service de la stratégie

Accor capitalise sur ses positions de leader sur les marchés et segments les plus porteurs de l'hôtellerie — En 2022, le Groupe fait évoluer son organisation afin de tirer parti de la transformation opérée ces dernières années, conforter ses positions de leadership, concentrer ses forces, renforcer ses savoir-faire, accélérer sa croissance et continuer à améliorer sa rentabilité. Depuis le 1er octobre 2022, Accor s'appuie sur deux divisions aux expertises distinctes et différenciées avec l'ambition de renforcer encore l'excellence de chacune de ces lignes de métier, d'en améliorer les performances opérationnelles et financières, d'offrir à ses propriétaires et ses clients des produits et des services toujours plus pertinents et d'attirer les meilleurs talents.

- **« Economy, Midscale & Premium Division »**, pôle regroupant notamment les marques ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman. Ce pôle détiendra des positions de leadership en Europe, en Amérique Latine, en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient et sera organisé autour de quatre sièges régionaux, basés à Paris, São Paulo, Singapour et Shanghai. Il concentrera sa stratégie sur l'accélération de son développement, en particulier au travers de la franchise, le rajeunissement de ses marques et l'industrialisation de son modèle opérationnel.
- **« Luxury & *Lifestyle* Division »**, pôle rassemblant la collection des marques de luxe du Groupe ainsi que Ennismore, l'entité *lifestyle* du Groupe. Ce pôle dédié au Luxe et *Lifestyle* sera organisé par marque, autour de 4 piliers : Raffles & Orient Express, Fairmont, Sofitel & MGallery et Ennismore. Ce pôle s'attachera à renforcer l'identité de ses marques emblématiques, investir dans les meilleurs talents, sélectionner les meilleurs emplacements et offrir des expériences uniques et innovantes.

Au travers de ces deux lignes de métier dotées de stratégies et de trajectoires de croissance clairement identifiées et adaptées aux attentes des clients et de propriétaires, Accor offrira à ses partenaires et investisseurs un modèle clair et lisible dans chacune de ses lignes de métier, facteur de création de valeur et d'accélération du développement de ses marques et de ses segments.


Rixos Premium Gocek – Turquie.

L'écosystème Accor d'hospitalité augmentée

L'écosystème unique de Accor est composé de marques de renom, de services et solutions à forte valeur ajoutée et d'un puissant programme de fidélité. Il nous permet de réinventer en permanence des expériences et services personnalisés pour nos clients, en fonction de l'évolution de leurs besoins et de leurs nouvelles façons de vivre, de voyager et de travailler qu'il s'agisse de séjours à l'hôtel, de restaurants, de travail ou de réunions. Nous assurons également une meilleure performance à nos partenaires grâce à notre gamme complète de solutions.



Plus de

40

marques de renom

+ 3,2 %

de croissance du réseau en 2022

+ 5 400

hôtels Accor dans plus de 110 pays

Fairmont Doha – Qatar.

Un portefeuille de marques unique

Hôtellerie segment Luxe

Accor a constitué l'un des portefeuilles de luxe les plus extraordinaires au monde. Avec des enseignes emblématiques telles que Raffles, Fairmont et Sofitel, les marques de luxe du Groupe ne cessent de dépasser les attentes des clients en leur offrant des expériences transformatrices doublées d'un service attentionné et personnalisé.



Raffles Doha – Qatar.

ORIENT EXPRESS

Icône cosmopolite depuis plus de 130 ans, l'Orient Express est un emblème du luxe intemporel. Ce mélange légendaire d'opulence exotique et de raffinement extrême sera bientôt dévoilé dans une collection d'hôtels Orient Express, invitant le voyageur à vivre un moment hors du temps.

Réseau
280 chambres
en développement.

RAFFLES

Un véritable pionnier dans la définition de l'élégance universelle et de l'hôtellerie.
Chaque hôtel Raffles propose un service attentionné et intuitif, et délivre du luxe émotionnel pour les voyageurs exigeants. Un service légendaire depuis 1887.

Réseau
21 hôtels, soit
3 057 chambres dans
15 pays, et 2 611 chambres
en développement.

BANYAN TREE

Redécouvrez la magie du voyage lors de votre prochaine escapade dans une ville emblématique ou une destination exotique, où d'authentiques et inoubliables expériences vous attendent. Voyagez en pleine conscience.

Réseau
3 hôtels, soit
388 chambres,
dans 2 pays.


Sofitel Bahrain Zallaq Thalassa sea and spa – Manama – Bahreïn

Fairmont

Chez Fairmont, nous n'avons qu'une passion : offrir à nos clients les destinations les plus extraordinaires. Des plages d'Hawaï aux déserts des Émirats arabes unis en passant par le cœur de Londres, nos clients choisissent nos hôtels pour leurs emplacements incroyables. Nos hôtels sont conçus en alliant une architecture unique à un décor créatif et artistique, le tout agrémenté de superbes équipements et d'un service soigné, afin d'offrir une expérience client inoubliable.

Réseau
87 hôtels, soit
33 275 chambres dans
31 pays, et 8 748 chambres en développement.

SOFITEL

Imaginez des hôtels luxueux modernes où l'essence de chaque destination serait savamment mélangée à l'art de vivre français, pour offrir des expériences chics aux voyageurs modernes et les inviter à s'adonner aux plaisirs de la vie et à les célébrer, à la française.

Réseau
121 hôtels, soit
31 336 chambres dans
49 pays, et 7 800 chambres en développement.

EMBLEMS COLLECTION

Certains hôtels sont bien plus que de simples hôtels : ce sont de véritables fleurons, des icônes, la fierté d'une nation. Emblems a été créé pour réunir ces joyaux sous une même collection... Quelle que soit la destination, séjourner chez Emblems offre le sentiment unique de faire partie d'un club exclusif et sélectif.

Réseau
4 hôtels en développement dans 3 pays, 535 chambres
et 60 établissements
à travers le monde d'ici 2030.

Hôtellerie segment Haut de gamme

Nos marques haut de gamme sont reconnues pour leur caractère distinctif et unique. Du portefeuille historique de MGallery Hotel Collection à l'excellence culinaire de Mövenpick, de l'énergie de Pullman à la vitalité de Swissôtel, chaque enseigne offre à ses clients une expérience unique et personnalisée.

MGallery sélectionne avec passion des propriétés exceptionnelles afin de composer une collection unique d'hôtels où se vivent des histoires captivantes. Avec plus de 100 hôtels dans le monde, chaque MGallery raconte sa propre histoire inspirée de son environnement. Du design sur mesure à la mixologie sensorielle, en passant par le bien-être centré sur les soins personnels, les hôtels MGallery sont des lieux où les clients vivent une somptueuse expérience de voyage.

Réseau
120 hôtels, soit
13 208 chambres dans
38 pays, et 5 826 chambres
en développement.

mantis

Mantis a mis au jour des hôtels, des éco-lodges et des croisières dans les endroits les plus reculés de la planète. Des paysages urbains vibrants, aux vastes plaines africaines, et à peu près tous types d'autres lieux situés entre ces deux extrêmes. Chacun a un esprit unique, mais tous sont liés par une obsession commune, celle d'être extraordinaire, de veiller à préserver l'environnement et à protéger ce qui est rare.

Réseau
17 hôtels, soit
542 chambres dans
9 pays, et 318 chambres
en développement.

Art Series

Art Series offre une expérience hôtelière extraordinaire inspirée et dédiée aux artistes contemporains australiens. Chaque établissement s'inspire de l'œuvre d'un artiste en particulier. En plus des murs et des chambres ornés d'œuvres d'art et d'éditions originales, l'expérience artistique est totale : chaînes culturelles, bibliothèques d'art, visites, et matériel disponible sur commande.

Réseau
7 hôtels, soit
1 834 chambres
en Australie.

pullman

Des hôtels et des *resorts* en parfaite adéquation avec le monde nomade actuel, alliant haute performance et bien-être personnel. Un lieu dynamique où les nouveaux nomades peuvent vivre pleinement, en vacances comme en voyage d'affaires.

Réseau
153 hôtels, soit
45 020 chambres dans
43 pays, et 13 616 chambres
en développement.



The Silveri Hong Kong – MGallery – Chine.

swissôtel

L'esprit de Swissôtel vient renforcer l'idée que le temps et les voyages sont de véritables cadeaux et qu'il nous faut utiliser ce temps à bon escient, peu importe où nous vivons. Il nous rappelle également qu'il est de notre ressort de garantir des moments privilégiés à nos clients ; l'hospitalité suisse est synonyme d'excellence, d'efficacité et de soins, et nous nous occupons de tout afin que nos clients puissent savourer leur temps libre.

Réseau
34 hôtels, soit
13 806 chambres dans
20 pays, et 8 215 chambres en développement.



Novotel Mexico City Toreo – Naucalpan – Mexique.

MÖVENPICK

Chez Mövenpick, l'hospitalité se définit par la capacité à transformer des petites attentions en instants réconfortants. Nous permettons à nos clients d'apprécier les saveurs de la vie, de trouver l'équilibre entre l'art de se faire plaisir, celui de se faire du bien et de respecter la planète qui nous accueille.

Réseau
119 hôtels, soit
27 569 chambres dans
35 pays, et 12 353 chambres
en développement.

GRAND MERCURE
HOTELS AND RESORTS

Chez Grand Mercure, les standards internationaux se mêlent à l'esprit local si particulier. Nous puisons notre inspiration dans l'esprit, le cœur et l'âme des lieux où nous sommes implantés, des lieux riches de coutumes, de traditions, de cultures et de sensations. Nous vous invitons à vivre plus intensément, à explorer l'inconnu, et, ainsi, voir le monde différemment.

Réseau
59 hôtels, soit
13 799 chambres dans
12 pays et 9 030 chambres
en développement.

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 est synonyme de raffinement, d'attention aux moindres détails et de service personnalisé.

Réseau
26 hôtels, soit
4 622 chambres dans
3 pays, et 467 chambres
en développement.

THE SEBEL

The Sebel est une collection d'appartements sophistiqués, élégants et spacieux, dotés d'un service personnalisé, offrant la possibilité d'aller à la rencontre de la destination.

Réseau
34 hôtels, soit
2 509 chambres dans
3 pays, et 462 chambres
en développement.

Hôtellerie segment Milieu de gamme

L'histoire de plus de 50 ans de Accor a commencé en France avec des concepts hospitaliers d'avant-garde. Elle a fait découvrir les voyages de loisirs et les séjours hôteliers à un public plus large grâce à des marques innovantes comme Novotel et Mercure, qui permettent aujourd'hui au Groupe d'être leader sur le segment milieu de gamme.



Mercure Kooddoo Resort – Maldives.

mantra

Une offre premium d'hébergements chaleureux dans les villes les plus animées et les destinations de vacances les plus prisées. Qu'il s'agisse d'un voyage d'affaires ou de quelques jours de repos en famille, Mantra saura répondre à vos attentes. Avec ses hôtels, ses *resorts* et ses appartements indépendants en bord de mer ou au cœur de la ville, vous trouverez forcément l'hébergement idéal. De l'Australie à la Nouvelle-Zélande en passant par l'Indonésie, pour un déplacement professionnel en toute sérénité ou des vacances plus animées, Mantra trouvera toujours la meilleure solution.

Réseau
75 hôtels, soit
14 643 chambres dans
3 pays, et 635 chambres
en développement.

NOVOTEL

Chez Novotel, nous pensons que vivre des moments privilégiés se résume à accorder de l'importance aux instants du quotidien. Tout a été pensé pour améliorer l'équilibre de vie de nos clients, leur sentiment de bien-être et de plaisir. Que ce soit grâce à notre design intuitif et moderne ou à notre large éventail d'expériences enrichissantes, tout le monde peut se déconnecter d'une vie trépidante et prendre le temps de se retrouver avec sa famille, ses amis ou ses collègues. Cette combinaison fait de Novotel l'endroit idéal pour les voyageurs et les locaux qui souhaitent boire un verre, manger un morceau, travailler, jouer ou simplement se détendre.

Réseau
564 hôtels, soit
109 382 chambres dans
65 pays, et 32 443 chambres
en développement.

MERCURE

Chaque Mercure est une porte qui s'ouvre sur une nouvelle destination. Nos équipes connaissent leur ville sur le bout des doigts et chaque détail de la décoration de l'hôtel raconte une histoire à propos du lieu et de son patrimoine culturel. Alors que chaque hôtel Mercure est unique, ils partagent tous la même passion : offrir des services de grande qualité. Dès que nos clients franchissent les portes d'un hôtel, à Paris, Rio ou Bangkok, ils sont immergés dans leur destination. Mercure, hôtels d'inspiration locale.

Réseau
943 hôtels, soit
125 341 chambres dans
62 pays, et 33 459 chambres
en développement.

adagio

Le temps d'un break ou pour plusieurs mois, Aparthotel Adagio vous offre une expérience conviviale et sur mesure au cœur des plus grandes villes du monde. Notre concept ? La liberté d'un appartement où vous vous sentirez chez vous même loin de chez vous, avec des services en plus.
Leader en Europe, la marque est composée de 3 gammes que sont Adagio, des résidences contemporaines chaleureuses et familiale; Adagio access, la gamme friendly & accessible, et Adagio premium, les aparthotels haut de gamme.

Réseau
127 hôtels, soit
14 355 chambres dans
16 pays, et 3 762 chambres
en développement.

Hôtellerie segment Économique

Nos marques économiques offrent des expériences de voyage dynamiques, décontractées et ludiques, tout en garantissant un bon rapport qualité-prix. Ces hôtels sont aussi populaires auprès des voyageurs qu'auprès des locaux, grâce à leurs marques fortes, leur style accueillant et leurs liens étroits avec les communautés locales.

BreakFree

Appartements spacieux et indépendants décorés à la façon d'un véritable hôtel et associés à la qualité et à la proximité des meilleures plages et des sites touristiques les plus recherchés de la ville. En famille, en groupe ou en tête-à-tête, qu'ils viennent d'Australie ou des quatre coins du monde, les hôtes reconnaissent le style et la promesse d'une offre BreakFree. Leur priorité : profiter pleinement de la destination grâce à un hébergement confortable, sans prétention, avec le service décontracté qui leur correspond.

Réseau
21 hôtels, soit
2 826 chambres
dans 2 pays.

ibis

Bienvenue à ceux qui préfèrent ouvrir la porte plutôt que la fermer, à ceux qui sont ouverts d'esprit, et qui s'émerveillent. Bienvenue à ceux qui aiment les rencontres spontanées, à ceux qui ne trouvent pas étrange d'être un étranger. Bienvenue à vous, à elle, à lui, qui appréciez la vie et les surprises qu'elle réserve, et qui gardez toujours leur cœur et leurs yeux grand ouverts.

Réseau
1 269 hôtels, soit
159 180 chambres dans
70 pays, et 17 474 chambres
en développement.

ibis STYLES

Bienvenue aux curieux, à ceux qui préfèrent les grands espaces, que le monde attend, à ceux qui ne sont jamais opposé au cachet. Bienvenue aux créateurs, aux penseurs, aux rêveurs. Bienvenue à ceux qui privilégient l'esthétique, ceux qui savent apprécier les merveilles d'un design unique, et qui sont toujours ouverts d'esprit.

Réseau
642 hôtels, soit
69 029 chambres dans
51 pays, et 18 875 chambres
en développement.

greet

Les hôtels greet accueillent ceux qui cherchent un sens dans leurs achats, leurs relations et leur façon de vivre. Tous les jours, ils contribuent à rendre notre monde meilleur, grâce aux greeters, une communauté engagée localement. Be greet !

Réseau
24 hôtels, soit
1 693 chambres dans
2 pays, et 1 496 chambres
en développement.

ibis budget

Bienvenue aux fonceurs, aux lève-tôt, aux motards et aux fêtards. Bienvenue aux influenceurs, aux dénicheurs de bons plans. Bienvenue aux jeunes et à ceux qui le sont restés dans leur cœur, à ceux qui osent, ceux qui arpentent les villes, à ceux qui se sentent chez eux partout, et qui n'ont pas peur de l'inconnu. Bienvenue à ceux pour qui la vie est une aventure quotidienne, et ceux qui, la nuit venue, font de leur séjour un rêve.

Réseau
644 hôtels, soit
65 601 chambres dans
25 pays, et 4 303 chambres
en développement.

hotelF1

Un positionnement de motel à la française, un ADN de marque *low cost* et innovante. hotelF1, c'est le choix d'un hébergement malin, pour vivre encore plus d'expériences sur la route des vacances !

Réseau
141 hôtels, soit
10 977 chambres
en France, et 62 chambres
en développement.



greet Colmar – France.

ENNISMORE

21c

21c Museum Hotels offre une expérience de voyage hors du commun, à la croisée de l'hôtel et du musée. La mission de ses fondateurs, les collectionneurs d'art contemporain et conservateurs Laura Lee Brown et Steve Wilson, consistait à partager des œuvres d'art contemporain avant-gardistes avec le public et de participer à la revitalisation du centre-ville de Louisville. Le couple a ainsi réhabilité un ensemble d'entrepôts du 19e siècle pour y présenter un concept unique inauguré en 2006 : des services hôteliers à part entière et une grande créativité culinaire, le tout au sein d'un musée d'art contemporain au design pensé dans les moindres détails.

Réseau
9 hôtels, soit 1 240 chambres aux États-Unis et 305 chambres en développement.

25h
twenty five hours hotels

Chaque hôtel 25hours est unique et conçu sur-mesure. Chacun a une âme inspirée par la culture, la gastronomie et l'histoire locales. Nous accueillons une clientèle professionnelle et de loisirs et recevons, avec une philosophie résolument ouverte d'esprit, tous ceux qui ont le sens de la curiosité et l'esprit d'aventure. Nous ouvrons notre monde à ceux qui ouvrent le leur.

Réseau
15 hôtels, soit 2 730 chambres dans 7 pays, et 1 286 chambres en développement.

DELANO

Delano a fait irruption sur la scène de Miami en 1995, redéfinissant les codes du séjour de luxe et marquant les débuts de l'hospitalité lifestyle. Delano apparaît comme un havre de paix, discret et exclusif, loin de l'agitation, où l'on peut se ressourcer et régénérer ses sens. Maison Delano est une évolution du concept de resort : un sanctuaire au cœur de la ville, pensé pour le voyageur international.

Réseau
1 hôtel, soit 1 114 chambres aux États-Unis, et 141 chambres en développement.

GLENEAGLES

Depuis son ouverture en 1924, Gleneagles est l'un des hôtels et domaines sportifs les plus emblématiques d'Écosse. Situé au pied des collines d'Ochil, au cœur du Perthshire, le lieu a connu le glamour de la grande époque des voyages et disposait de sa propre gare, où les clients arrivaient avec tout leur équipage. Ce domaine de 300 hectares présente tout ce qui fait la renommée des paysages écossais. Avec son environnement propice aux activités extérieures et sa gastronomie, l'hôtel a retrouvé sa place dans l'agenda social. En 2022, Gleneagles s'est lancé dans l'aventure urbaine avec l'ouverture de Gleneagles Townhouse à Édimbourg, la capitale de l'Écosse.

Réseau
2 hôtels, 263 chambres.

HYDE

Quand le Hyde Lounge a ouvert ses portes en 2005, il a révolutionné le Sunset Strip de Los Angeles et le concept même de vie nocturne. Depuis lors, la marque s'est étendue aux hôtels et résidences Hyde, aux clubs de plage et aux salons de mixologie, ses adeptes devenant les premiers informés des meilleures soirées et autres aventures nocturnes. Chez nous, chaque client est reçu comme un habitué du Hyde Lounge. Hyde cultive un sens du mystère et le sentiment que tout peut arriver.

Réseau
3 hôtels, soit 736 chambres dans 2 pays, et 2 008 chambres en développement.

JO&JOE

Nous redéfinissons le concept de l'auberge de jeunesse, en combinant la convivialité des auberges et le confort des hôtels. Nous proposons une nouvelle destination d'hébergement hybride à prix abordable, qui célèbre le partage et les bons moments. Tout aussi accueillant pour les voyageurs que pour les locaux, JO&JOE encourage l'expression créative du street-art et la philosophie des sports de glisse. Depuis le coin de la rue ou le bout du monde, tous sont bienvenus dans la famille JO&JOE.

Réseau
6 hôtels, soit 1 033 chambres dans 4 pays, et 1 048 chambres en développement.

MAMA SHELTER

Mama Shelter est né en 2008 à Paris d'un concept développé par Serge Trigano et ses deux fils, Jérémie et Benjamin. Mama Shelter est un endroit où l'on vit pleinement sa vie, à la fois abordable, impertinent, populaire et sexy. Comme un refuge créé par une « Mama » pour ses enfants, Mama Shelter accueille les voyageurs avec affection.

Réseau
16 hôtels, soit 2 366 chambres dans 9 pays, et 1 742 chambres en développement.

MONDRIAN

Toujours au cœur des scènes culturelles les plus dynamiques, Mondrian est au service de l'innovation et de la créativité. Par une approche progressiste et avant-gardiste qui joue avec les perspectives et fait rêver, les voyageurs et les habitants s'immergent dans la culture urbaine locale.

Réseau
8 hôtels, soit 1 627 chambres dans 5 pays, et 3 199 chambres en développement.

MORGANS ORIGINALS

Morgans Originals est ancré dans un héritage culturel emblématique, avec une collection d'hôtels indépendants qui partagent un même esprit de liberté. Chaque hôtel, unique en son genre, se définit par sa culture et sa communauté. Quelle que soit sa dimension, chaque Morgans Original célèbre les bons moments, les beaux jours et la magie de ces vendredis soir où l'on perd la notion du temps. Morgans Original est un label de qualité qui offre à ses visiteurs l'assurance de vivre des moments d'exception.

Réseau
5 hôtels, soit
958 chambres dans
4 pays, et 665 chambres
en développement.

SLS

SLS a été imaginé avec le luxe et l'excellence d'un grand hôtel, mais aussi un côté espiègle et sexy. Ce sont des lieux pour les expériences somptueuses et extraordinaires, dans une ambiance ludique. L'art culinaire, les intérieurs théâtraux, les touches de design décalées, mais aussi le luxe extravagant sont au cœur de chaque propriété SLS.

Réseau
10 hôtels, soit
2 487 chambres dans
4 pays, et 956 chambres
en développement.

SO/

SO/ est une collection d'hôtels très convoitée, ancrée dans l'univers de la mode. SO/ a fait ses débuts sur la scène hôtelière mondiale en 2011 et continue d'attirer l'attention par son design avant-gardiste et son approche créative de l'univers du luxe.

Réseau
9 hôtels, soit
1 276 chambres dans
8 pays, et 2 354 chambres
en développement.

the hoxton

The Hoxton est une série d'hôtels ancrés dans leur culture et leur communauté. Chaque hôtel est à l'image de son quartier, inspiré par la diversité des rues et des scènes qui l'entourent. Depuis l'ouverture des portes de notre premier hôtel à Shoreditch en 2006, nous sommes appréciés pour nos lobbys dynamiques et chaleureux et pour nos liens avec la vie locale, à travers l'art, le design, le commerce et une programmation éclectique.

Réseau
12 hôtels, soit
2 225 chambres dans
6 pays, et 1 670 chambres
en développement.

TRIBE

De Perth à Paris, nos hôtels TRIBE apportent une énergie pleine d'audace aux sites les plus courus. Né en Australie en 2017 de la vision de Mark et Melissa Peters, TRIBE a été créé parce qu'aujourd'hui plus que jamais, les voyageurs ont envie d'hôtels design à des prix abordables. Défini par la façon dont les gens veulent vivre et voyager, TRIBE se concentre sur ce qui compte vraiment : des hôtels intelligents, fonctionnels et design qui proposent à nos clients tout ce dont ils ont besoin, et uniquement ce dont ils ont besoin.

Réseau
11 hôtels, soit
1 477 chambres dans
7 pays, et 6 931 chambres
en développement.

RIXOS

En combinant un concept *all-inclusive* à une ambiance vibrante et luxueuse, des aventures et des divertissements pour toute la famille, Rixos propose des escapades exceptionnelles qui dépassent l'imagination, pour ouvrir un nouveau monde de possibilités à ses hôtes – le tout avec un style turc moderne.

Réseau
32 hôtels, soit
10 750 chambres dans
7 pays, et 6 949 chambres
en développement.

Au-delà des marques, une offre inégalée de solutions, services et expériences

Accor propose le portefeuille de marques le plus diversifié du secteur avec plus de 40 marques hôtelières sur tous les segments, du luxe à l'économique. Notre écosystème d'hospitalité comprend également des marques de divertissement, de coworking, ainsi que des services et des solutions d'affaires pour stimuler la performance.

RESTAURATION ET ÉVÉNEMENTS

Notre mission est de placer les restaurants et les bars au cœur de l'expérience client en créant des moments inoubliables et authentiques, pour les locaux comme pour les voyageurs. Nous misons sur une approche locale et sur notre expertise synonyme d'excellence pour servir une nourriture délicieuse, innovante et respectueuse de l'environnement et des saisons, ainsi que pour créer des lieux exceptionnels ancrés dans leur communauté.

DIVERTISSEMENT ET VIE NOCTURNE

Dans des lieux inoubliables à travers le monde – rooftops, clubs underground, bars à couper le souffle ou autres restaurants remarquables – Accor propose le meilleur du divertissement tout au long de l'année grâce à des marques expertes, ainsi que des concepts et événements sur mesure lancés par nos marques hôtelières. Nous rendons chaque expérience client exceptionnelle en créant de nouvelles façons de vivre des moments mémorables.

1 500 événements organisés chaque année par PARIS SOCIETY

6 lieux de prestige MOMENSE et plus de 600 référencements

DES SOLUTIONS POUR SE RÉUNIR ET TRAVAILLER

Accor propose des espaces de travail et de *coworking* flexibles adaptés à tous les besoins, du free-lance à l'entrepreneur et aux entreprises, ainsi qu'un grand choix de solutions pour organiser des réunions et des événements dans nos établissements à travers le monde. Le télétravail et les réunions à distance sont désormais incontournables et Accor est bien équipé pour accueillir les professionnels avec des solutions et des services pour travailler – *coworking*, bureaux dédiés, espaces de réunion – pour les travailleurs individuels comme pour les entreprises, partout dans le monde.

3 500 de nos hôtels dans le monde disposent d'équipements de pointe renforcés par des solutions innovantes qui récompensent les clients lorsqu'ils planifient un événement professionnel, permettent l'organisation de réunions physiques et virtuelles flexibles et proposent des réservations en ligne instantanées pour les groupes. Une combinaison unique qui fait de chaque événement professionnel une réussite pour nos clients.

Salles de réunion
Une gamme de salles de réunion complétée par des solutions de réunion hybrides. + 18 500 salles de réunion.

Bureaux dédiés flexibles
Chambres et salles de réunion réaménagées pour en faire des espaces de travail, avec des formules à la journée et des espaces de bureaux flexibles privés.

ALL Connect
Une solution pour organiser des réunions hybrides mêlant présentiel et distanciel.

ALL Meeting planner
Programme de fidélité pour les organisateurs d'événements.

GroupSync
Réservation instantanée en ligne pour les groupes dans nos hôtels.

WOJO
Wojo est l'un des leaders européens des bureaux et espaces de travail flexibles. La marque propose des espaces avec une large gamme de services accessibles aux travailleurs à distance comme aux entreprises. + 600 adresses Wojo au sein du réseau Accor. 18 sites.


Premier Village Phu Quoc Resort – Vietnam.

BIEN-ÊTRE

Le bien-être n'est pas une tendance éphémère, c'est un objectif de vie et une attente croissante de nos clients. Accor apporte une vision et une expertise holistiques pour optimiser la santé et le bien-être physique et émotionnel de nos clients, en intégrant le bien-être tout au long de leur parcours : du spa au fitness, en passant par la nutrition et le sommeil, le design et l'environnement.

+ 600 spas
1 000 hôtels avec club de fitness
10 centres de bien-être Thalassa

LONGS SÉJOURS ET RÉSIDENCES PRIVÉES DE MARQUE

Accor propose le portefeuille le plus complet du secteur en matière de longs séjours et de résidences de marque, avec des projets allant du luxe à des offres haut et milieu de gamme, ainsi qu'un nombre croissant d'adresses *lifestyle* exceptionnelles.

Apartmentsandvillas.accor.com
Site web dédié aux locations et aux séjours jusqu'à 120 jours dans plus de 60 000 appartements, villas et chalets.

SOLUTIONS ET SERVICES D'AFFAIRES INNOVANTS

Accor apporte à ses partenaires son expertise, son assistance et ses solutions pour maximiser la performance et assurer le succès à chaque étape de notre collaboration : développement de la distribution, optimisation des opérations hôtelières et amélioration de l'expérience client.

ACCÉLÉRATEURS DE BUSINESS DISTRIBUTION

d-edge HOSPITALITY SOLUTIONS

D-EDGE est une société SaaS qui propose des solutions e-commerce de pointe basées sur le Cloud. Associant excellence technologique et expertise en marketing digital, D-EDGE regroupe une infrastructure technologique hôtelière complète sous une seule et même marque. Sa suite de solutions à 360° couvre toutes les étapes de la distribution hôtelière et répond aux besoins des chaînes comme des hôtels individuels.

17 000 clients hôteliers

GEKKO GROUP

Créé en France en 2009, Gekko allie son expertise commerciale et sa technologie afin de proposer des plateformes de distribution d'hôtels et de fidélisation innovantes développées pour l'industrie du voyage d'affaires et de loisir et ses différents acteurs.

100 % propriétaire de ses technologies

VERYCHIC
EXCEPTIONAL HOTELS. EXCLUSIVE OFFERS.

VeryChic est une agence de voyages réservée à ses membres, avec des offres exclusives allant jusqu'à 70 % de réduction.

10 millions de membres

ACCÉLÉRATEURS DE BUSINESS OPÉRATIONS ET EXPÉRIENCES

ASTORE
YOUR PROCUREMENT PARTNER

Astore est une centrale de référencement proposant – grâce à plus de 250 experts dans plus de 20 bureaux d'achats à travers le monde – une offre compétitive et responsable couvrant la majorité des besoins des hôteliers.

~ 8 000 clients dans le monde, dont ~ 40 % non-Accor

~ 5000 fournisseurs référencés

JOHN PAUL

John Paul combine le savoir-faire et les compétences uniques de ses Concierges et une plateforme digitale globale au contenu ultra-personnalisé.

24/7 dans le monde entier

Un modèle d'affaires au service de l'hospitalité augmentée

RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

- **290 500** collaborateurs
- Plus de **300** métiers
- Académie Accor :
  8 campus de formation régionaux

CAPITAL NATUREL

- **7,6** TWh d'énergie utilisés
- **27,5 millions** m^3 d'eau utilisés
- **2 924 000** tCO_2eq Scopes 1 & 2 en 2022
- **2 644 000** tCO_2eq Scope 3 en 2021

CAPITAL COMMERCIAL

- Plus de **40** marques sur tous les segments (économique, milieu de gamme, haut de gamme, luxe et *lifestyle*)
- Des solutions au service de la performance : centrale de référencement, outils de distribution, expertise digitale et technologique
- Plus de **110** pays
- Un réseau de **5 445** hôtels, **802 269** chambres
- Un pipeline de **216 000** chambres
- Plus de **10 000** bars et restaurants, plus de **600** spas et salles de sport, **18 500** salles de réunion

CAPITAL FINANCIER

- **2,8** Md€ de liquidités
- Un **bilan optimisé**
- Une **structure financière solide**

STRATÉGIE



Megatrends

EXPÉRIENCES UNIQUES

NOUVEAUX ÉQUILIBRES DE VIE



CRÉATION DE VALEUR

POUR LES COLLABORATEURS

- Près de **2** Md€ en salaires et charges de personnel en 2022
- **123 596** embauches en 2022
- **70** M€ dédiés au *ALL Heartist Fund*
- **97** % des salariés Accor éligibles dans les sièges formés au développement durable
- Plus de **39** % de femmes dans les comités de direction et **31** % directrices d'hôtels filiales ou managés
- Un taux d'engagement hôtels filiales et managés de **8,6/10**

POUR LA PLANÈTE

- Engagement net-zéro SBTi à 2050
- **84** % des hôtels ont supprimé le plastique à usage unique dans l'expérience client
- Plus de **833 000** repas récupérés grâce à Too Good To Go pour lutter contre le gaspillage alimentaire

POUR LES HÔTELS PARTENAIRES

- **23** Md€ de volume d'affaires
- Une grande variété d'outils et de services au service des propriétaires et de la performance
- **2,5** Md€ d'achats via les contrats de la **centrale de référencement**

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

- Politique de dividendes de **50** % du *Free cash flow* récurrent
- Plus de **4** Md€ de chiffre d'affaires

DIGITALISATION | **TOURISME DURABLE**

Notre engagement

L'hospitalité est fondamentalement liée aux relations humaines : l'accueil, la connexion entre les individus et les cultures, l'émotion. Elle est également au croisement de nombreuses activités, ce qui en fait un important vecteur de changement. Chez Accor, nous estimons qu'il est de notre devoir de façonner un avenir plus durable pour le voyage.



97 %

des collaborateurs formés au développement durable

39 %

de femmes dans les comités de direction

84 %

des hôtels ont supprimé les plastiques à usage unique dans l'expérience client

Raffles Udaipur – Inde.

Accor, un Groupe toujours plus engagé

La réussite de Accor repose sur nos Heartists® qui, chaque jour, assurent le meilleur service, accueillent et prennent soin de nos hôtes. Leur passion, leur créativité, leurs personnalités individuelles et leurs différences font du Groupe une entreprise unique. C'est pourquoi nous plaçons toujours l'humain au cœur de toutes nos actions. Nous sommes également convaincus que le développement durable crée de la valeur pour nos parties prenantes : Heartists®, propriétaires, partenaires, clients et communautés. Nous nous engageons dans une transformation globale de toutes nos opérations afin de construire un modèle où nous rendons plus que ce que nous prenons, en intégrant les enjeux environnementaux dans toutes nos activités.

RÉVÉLER LE POTENTIEL DE NOS TALENTS

Nous offrons l'accès à des plans de formation et de développement de pointe et encourageons nos collaborateurs à devenir acteurs de leur développement professionnel. Nous souhaitons que nos *Heartists®* se sentent libres d'oser et de cultiver leurs capacités, grâce à de nouveaux défis associés à un apprentissage continu.



Fairmont Kea Lani Maui – Hawaï.

AGIR EN FAVEUR DE L'INCLUSIVITÉ

Avec des collaborateurs aux quatre coins du monde, la diversité est au cœur de notre ADN. Nous favorisons une culture d'inclusion qui accueille toutes les personnalités, responsabilise les membres de nos équipes et cultive l'innovation ainsi que la performance individuelle et collective. Nous œuvrons pour prévenir les inégalités et les discriminations au travail et pour offrir des opportunités illimitées à tous. Chez Accor, nous croyons à la force de l'unité et au pouvoir de la diversité.

Mixité et parité de genre
Membre de la coalition « Gender-Based Violence » par ONU Femmes Monde.

Insertion des personnes en situation de handicap
Membre des Valuable 500.

Inclusion de la communauté LGBTQ+
Partenariat global avec IGLTA.

PRENDRE SOIN DE TOUS

Alors que le monde était confronté à une crise sanitaire sans précédent, notre Groupe a pris des mesures proactives en avril 2020 pour soutenir nos collaborateurs et partenaires en créant le Fonds *ALL Heartist* doté de 70 millions d'euros. Compte tenu de l'ampleur de la crise, son action s'inscrira dans la durée, afin de pouvoir accompagner les *Heartists®* sur le long terme et les aider à faire face à la pandémie.

15
années de solidarité

450
projets soutenus

+2 100
bénéficiaires directs en 2022


SO/Vienna – Vienne – Autriche.

FAIRE RAYONNER L'HOSPITALITÉ DU CŒUR

Accor Heartist Solidarity lutte contre l'exclusion économique et sociale des personnes vulnérables par l'insertion sociale et professionnelle en soutenant les projets des associations, d'ONG locales et portés par des Heartists® opérant à proximité. À la demande de nos équipes, le fonds peut également être mobilisé pour aider les populations touchées par une catastrophe humanitaire en soutenant des projets de reconstruction post-urgence.

OUVRIR LA VOIE VERS UNE HOSPITALITÉ PLUS DURABLE

La nature et le tourisme sont profondément liés. Chez Accor, préserver la nature et réduire notre impact environnemental passe par des actions et des engagements forts. Cela implique non seulement de passer à un modèle à faibles émissions de carbone, mais aussi d'utiliser les ressources naturelles de manière plus responsable, de promouvoir une économie circulaire, de protéger les écosystèmes locaux et d'encourager nos hôtels et nos clients à nouer des liens avec les communautés locales. Sachant que l'hospitalité repose sur des valeurs humaines, nous embarquons toutes les équipes dans ce voyage collectif. Ensemble, nous construirons une hospitalité plus durable. Nous mettons en œuvre le changement à travers trois piliers opérationnels clés : les bâtiments, l'alimentation et notre écosystème local.



Engagement Net zéro SBTi à 2050



Élimination des articles en plastique à usage unique dans l'expérience client



Lutte contre le gaspillage alimentaire

Gouvernance et gestion des risques

Accor a mis en place une gouvernance qui s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise. La politique de rémunération des mandataires sociaux de Accor se conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

La gouvernance des risques fonctionne sur un modèle élargi de consultation et de décision à travers un Comité des risques Groupe qui se réunit tous les trimestres et reporte au Comité exécutif.



11
réunions du Conseil d'administration en 2022

5
principes de politique de rémunération

1
Comité des risques Groupe

Tribe Perth Kings Park – Australie.

Une gouvernance solide au service de la stratégie

Composition du Conseil d'administration

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de 12 membres, dont deux administratrices représentant les salariés. Depuis 2009, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont regroupées, permettant une plus grande réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe, ainsi qu'un lien direct entre le management et les actionnaires.
L'équilibre des pouvoirs est assuré grâce, notamment, à la présence d'un Administrateur référent, membre indépendant. La diversité au sein du Conseil, et notamment la complémentarité des compétences techniques et des expertises de ses membres (en finance, marketing, digital, luxe, ESG ou encore dans le domaine de l'hôtellerie) permet d'identifier et d'appréhender efficacement les enjeux des activités du Groupe et de favoriser leur développement.

50 %
Taux de féminisation

54 ans
Âge moyen

60 %
Indépendance du Conseil

COMPOSITION DU CONSEIL AU 31 DÉCEMBRE 2022

Asma Abdulrahman Al-Khulaifi
Fin de mandat – AG 2025

Hélène Auriol Potier
Fin de mandat – AG 2025

Ugo Arzani
Fin de mandat – AG 2025

Sébastien Bazin
Fin de mandat – AG 2023

Iliane Dumas
Fin de mandat – 02/05/2023

Qionger Jiang
Fin de mandat – AG 2025

Iris Knobloch
Fin de mandat – AG 2023

Bruno Pavlovsky
Fin de mandat – AG 2023

Nicolas Sarkozy
Fin de mandat – AG 2025

Christine Serre
Fin de mandat – 27/01/2024

Isabelle Simon
Fin de mandat – AG 2025

Sarmad Zok
Fin de mandat – AG 2025

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

Administratrice représentant les salariés

Vice-présidente et Administratrice référente

Travaux du Conseil et de ses Comités en 2022

CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Suivi des missions menées par le Fonds *ALL Heartist*
- Suivi de la situation du Groupe en Ukraine
- Autorisation de l'entrée en négociations exclusives pour la cession des titres de la société détenant l'immeuble Sequana
- Suivi du *Special Purpose Acquisition vehicle Accor Acquisition Company* dont Accor est le sponsor
- Conclusion d'une nouvelle convention de partenariat avec Paris Saint-Germain Football
- Refonte de l'organisation interne du Groupe en deux pôles distincts : d'une part, la division « Premium, Milieu de Gamme & Économie » et d'autre part, la division « Luxe & Lifestyle »
- Revue de la composition du Conseil et de ses Comités et proposition du renouvellement du Président-directeur général
- Comptes annuels sociaux et consolidés 2021 et comptes semestriels 2022
- Examen de l'indépendance des administrateurs et étude des potentiels conflits d'intérêts
- Convocation de l'Assemblée Générale annuelle

11
réunions en 2022

90 %
d'assiduité

COMITÉS SPÉCIALISÉS

COMITÉ D'AUDIT, COMPLIANCE ET RISQUES
4 réunions

- Comptes annuels et semestriels
- Résultats financiers du Groupe
- Examen des honoraires des Commissaires aux Comptes
- Suivi des missions menées par le Fonds *ALL Heartist*
- Revue des mesures en place en matière de cybersécurité et protection des données personnelles
- Suivi du programme de compliance du Groupe

COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE
5 réunions

- Revue des rémunérations
- Revue du processus de succession
- Revue de l'indépendance des administrateurs
- Examen de la politique en matière de mixité et suivi du plan d'actions
- Examen de la stratégie et des initiatives RSE
- Procédure d'évaluation interne du fonctionnement du conseil
- Revue des renouvellements de mandats incluant notamment celui du Président-directeur général

COMITÉ DES ENGAGEMENTS
4 réunions

- Revue et suivi des différents projets d'acquisition et de cession

COMITÉ DE LA STRATÉGIE INTERNATIONALE
1 réunion

- Revue des questions d'actualité internationale (notamment la situation des hôtels du Groupe en Ukraine dans le cadre du conflit avec la Russie) et de leur impact sur les activités du Groupe

ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS EN 2022

L'ensemble des informations relatives à la gouvernance de la Société figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (Chapitre 4) du Document d'enregistrement universel 2022.
Le Comité de direction Groupe, présidé par le Président-directeur général Monsieur Sébastien Bazin, assure la cohérence et l'alignement entre les deux divisions, tant au niveau des priorités stratégiques que des leviers de performance. Le Comité de direction englobe également une Plateforme Globale Partagée, qui fournit son expertise et ses services aux deux divisions, notamment en matière de digital, de technologie et d'achats.

Composition du Comité de direction du Groupe

COMITÉ DE DIRECTION DU GROUPE

Sébastien Bazin
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Jean-Jacques Morin
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT & DIRECTEUR FINANCIER GROUPE

Besma Boumaza
DIRECTRICE JURIDIQUE ET COMPLIANCE GROUPE & SECRÉTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Steven Daines
DIRECTEUR GÉNÉRAL TALENT & CULTURE

Brune Poirson
DIRECTRICE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Kamal Rhazali
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL & DIRECTEUR JURIDIQUE, LUXE & LIFESTYLE

Floor Bleeker
DIRECTEUR GÉNÉRAL TECHNOLOGIE

Alix Boulnois
DIRECTRICE GÉNÉRALE DIGITAL

Caroline Tissot
DIRECTRICE GÉNÉRALE ACHATS

COMITÉ EXÉCUTIF PREMIUM, MILIEU DE GAMME & ÉCONOMIQUE

Jean-Jacques Morin
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA DIVISION

Thomas Dubaere
DIRECTEUR GÉNÉRAL AMÉRIQUES

Patrick Mendes
DIRECTEUR GÉNÉRAL EUROPE & AFRIQUE DU NORD

Duncan O'Rourke
DIRECTEUR GÉNÉRAL MOYEN-ORIENT, AFRIQUE, TURQUIE & ASIE-PACIFIQUE

Gary Rosen
DIRECTEUR GÉNÉRAL GRANDE CHINE

Besma Boumaza
DIRECTRICE JURIDIQUE

Fabrice Carré
DIRECTEUR GÉNÉRAL STRATÉGIE

Steven Daines
DIRECTEUR GÉNÉRAL TALENT & CULTURE

Karelle Lamouche
DIRECTRICE GÉNÉRALE COMMERCIAL

Patrick Laurent
DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE

Camil Yazbeck
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉVELOPPEMENT

COMITÉ EXÉCUTIF LUXE & LIFESTYLE

Sébastien Bazin
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA DIVISION

Omer Acar
DIRECTEUR GÉNÉRAL RAFFLES & ORIENT EXPRESS

Maud Bailly
DIRECTRICE GÉNÉRALE SOFITEL, MGALLERY & EMBLEMS

Gaurav Bhushan
CO-DIRECTEUR GÉNÉRAL ENNISMORE

Mark Willis
DIRECTEUR GÉNÉRAL FAIRMONT

Kamal Rhazali
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL & DIRECTEUR JURIDIQUE

Agnès Roquefort
DIRECTRICE GÉNÉRALE DÉVELOPPEMENT

Johny Zakhem
DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE

Gary Rosen
DIRECTEUR GÉNÉRAL GRANDE CHINE

Rémunération des collaborateurs et du dirigeant mandataire social

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.**

De plus amples informations relatives à la politique de rémunération des talents sont présentées au sein du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2022.


Rixos Borovoe – Shchuchinsk – Kazakhstan.

Rémunération du dirigeant mandataire social

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social 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 cette politique respecte les principes d'exhaustivité, de cohérence avec la politique de rémunération des autres dirigeants et salariés de l'entreprise, de comparabilité, de motivation, de mesure, d'intelligibilité des règles, tout en s'assurant de maintenir un équilibre entre les différents éléments qui la composent. Pour établir ses recommandations, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, s'appuie notamment sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés de taille comparable et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers, et veille à être conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. La politique de rémunération du Président-directeur général pour 2023, ainsi que les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 au Président-directeur général seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2023 de la Société et sont présentés au chapitre 4 du Document d'enregistrement universel 2022.


Fairmont San Francisco – États-Unis.

Synthèse de la structure globale de rémunération du Président-directeur général proposée pour 2023

Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération (nouveau mandat)
RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE en fonction notamment : • de l'expérience • des responsabilités • des pratiques de marché	950 000 euros Inchangée depuis le 1er janvier 2016 (1).
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 1 400 000 euros, soit de 0 % à 221 % de sa rémunération fixe annuelle.
	Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : • **financiers :** EBITDA vs budget 2023, *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs budget 2023 ; • **extra-financiers :** croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2023, critères ESG : Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé des plastiques à usage unique dans l'expérience client, y compris les bouteilles d'eau jetables, Pourcentage d'hôtels managés et franchisés mesurant les émissions carbone via un outil de mesure d'émission carbone, Pourcentage de 300 hôtels managés et franchisés ayant défini une valeur de référence de leur gaspillage alimentaire et Pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial.	Chaque objectif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente.
	Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : • mise en place de la nouvelle organisation TURBO et développement des talents	Cet 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 280 % de la rémunération fixe annuelle déterminée par le Conseil d'administration.

1 *Compte tenu de la crise sanitaire et du recours à l'activité partielle au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration avait accepté la proposition du Président-directeur général de réduire sa rémunération fixe de 25 % du 1er avril au 31 décembre 2020.*


JO&JOE Medellín – Colombie.

Une démarche structurée de gestion globale des risques

La démarche

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

- d'identifier, d'évaluer et de réduire les risques dont les conséquences menaceraient, même partiellement, l'atteinte des objectifs et la mise en place de la stratégie du Groupe ;
- d'identifier, d'évaluer et de réduire les risques générés par l'activité du Groupe et ayant des conséquences sociales ou environnementales et indirectement un impact sur la réputation du Groupe ;
- de protéger les collaborateurs, données et marques du Groupe ainsi que ses portefeuilles de clients et de partenaires dans le cadre de la mise en place de la stratégie du Groupe.



Cette démarche s'articule autour de cartographies des risques, spécifiques à un risque ou transverses (cf. 2.2.1 « 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.
La gouvernance des risques fonctionne sur un modèle élargi de consultation et de décision à travers un Comité des risques Groupe qui se réunit tous les trimestres et reporte au Comité exécutif.

Les risques significatifs

Les risques significatifs issus de la cartographie des risques majeurs du Groupe sont présentés ci-dessous et apparaissent par criticité décroissante. La description de ces risques et des dispositifs de contrôle qui leur sont associés font l'objet du paragraphe 2.2.2.

- Risque climatique DPEF TCFD
- Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques DPEF
- Risque sur l'attraction et la rétention des talents DPEF
- Détérioration de la situation économique, géopolitique ou sanitaire
- Indisponibilité des données opérationnelles numériques
- Non-conformité aux standards, lois et réglementations DPEF





Pullman Maldives Maamutaa – Maldives.



Chapitre

1

Présentation du Groupe

1.1 Profil et atouts du Groupe 56

1.1.1 Un modèle *asset light* 56
1.1.2 Des positions solides sur des géographies et des segments diversifiés 57
1.1.3 Un Groupe résolument innovant 62

1.2 Tendances sectorielles et enjeux 63

1.2.1 Une industrie pérenne, en perpétuelle transformation 63
1.2.2 Un paysage concurrentiel qui se diversifie 64
1.2.3 Un monde marqué par des limites planétaires et des enjeux sociaux croissants 66

1.3 Leviers stratégiques du Groupe 67

1.3.1 Garantir une croissance durable grâce au modèle asset light 67
1.3.2 Attirer, développer et fidéliser 69
1.3.3 Agir pour une hospitalité positive 70

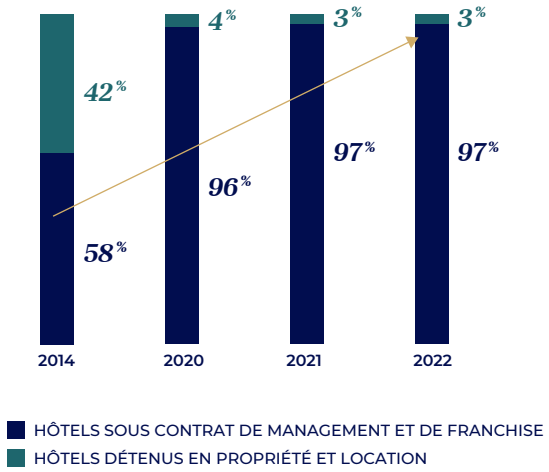
1.1 Profil et atouts du Groupe

Accor dispose d'un modèle d'affaires unique dans l'industrie du voyage. Opérant 5 445 hôtels dans plus de 110 pays, le Groupe est leader partout dans le monde en dehors de l'Amérique du Nord et de la Chine. Doté d'expertises uniques en matière d'exploitation hôtelière et de services à forte valeur ajoutée, Accor dispose du portefeuille de marques le plus complet du marché tous segments confondus, et fonde son succès sur l'expérience client.

1.1.1 *Un modèle* asset light

Grâce aux cessions de 70 % d'AccorInvest, de 85,8 % d'Orbis et de l'opération de Sale & management back réalisée sur 16 hôtels Mövenpick, Accor a allégé fortement son portefeuille d'actifs et ses coûts de structure (loyers et investissements) au cours de ces 4 dernières années, et ne détient plus que 3 % d'hôtels en propriété et en location.

***Accor, un Groupe* asset light** *(en % du nombre de chambres)*



Fort de son profil *asset light*, le Groupe exploite désormais 56 % de son réseau en contrat de management et 41 % en contrat de franchise, ce qui réduit la volatilité de ses résultats. Les 3 % d'hôtels restants correspondent principalement aux hôtels exploités en propriété et en location par Mantra en Australie et à des hôtels exploités en location variable au Brésil.

Les contrats de management sont des contrats par lesquels des propriétaires confient à Accor la gestion 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 son programme de fidélité, sur ses ventes et ses actions 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 liés à 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 ne contrôle pas l'exploitation des hôtels sous contrat de gestion et n'enregistre donc ni leur chiffre d'affaires, ni leurs profits.

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 la performance opérationnelle de l'hôtel ; d'autre part, des honoraires au titre des différents services : usage de la marque, distribution, ventes, marketing et fidélisation.

97 % du réseau sous contrat de management et de franchise.

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

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 de référencement du Groupe, et l'accès à l'Académie Accor pour la formation de leurs équipes.

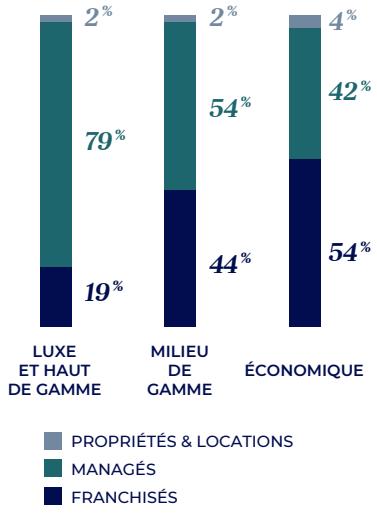
La rémunération de Accor s'effectue sous la forme de redevances de marque, de distribution, de vente, de marketing et de fidélité, et le cas échéant d'honoraires de services annexes. Garant des savoir-faire opérationnels, de la notoriété et de l'image de ses marques dont il vend les droits d'utilisation, 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.

Si les cessions de portefeuilles d'hôtels effectuées depuis 2018 ont peu modifié la physionomie du réseau Accor sur les segments Luxe et Haut de gamme (+ 4 points par rapport à 2017) [1] et n'ont pas modifié la proportion des hôtels en franchise, elles ont néanmoins 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.

Ainsi, la gestion et la franchise représentent désormais 96 % des hôtels exploités sur le segment Économique (+ 32 points par rapport à 2017), 98 % sur le segment Milieu de gamme (+ 25 points par rapport à 2017), et 98 % des hôtels opérés sur les segments Luxe et Haut de gamme (+ 8 points par rapport à 2017).

Parc hôtelier par segment et mode d'exploitation au 31 décembre 2022 *(en % du nombre de chambres)*



1.1.2 Des positions solides sur des géographies et des segments diversifiés

1.1.2.1 Un développement porté par la croissance organique

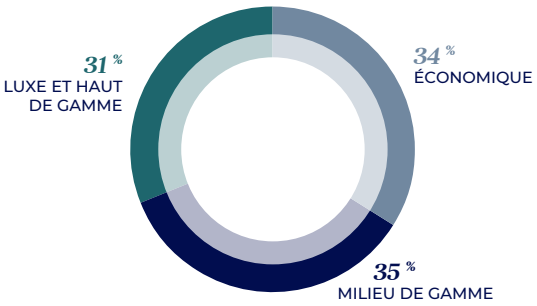
Dynamique malgré la crise sanitaire, Accor a vu son réseau s'accroître de 43 362 chambres (299 hôtels) en 2022 en organique. Le développement de Accor a été opéré sur l'ensemble des segments, particulièrement sur les segments Milieu de gamme (35 %) et Économique (34 %), et dans une moindre mesure sur les segments Luxe et Haut de gamme (31 %).

Globalement les marques Mercure, ibis et Novotel soutiennent le développement du Groupe à 60 %. Les segments Luxe et Haut de gamme croissent de 3,8 % en 2022 principalement grâce aux marques Pullman, Mövenpick, MGallery, Rixos, Grand Mercure, Fairmont et Sofitel.

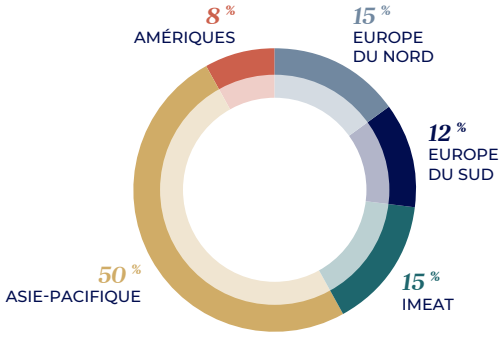
Bénéficiant d'une croissance de 4,0 % sur l'année, le segment Milieu de gamme est porté à 84 % par les marques Mercure, Novotel et Adagio, et la croissance observée dans le segment Économique (+ 2,0 %) reflète l'expansion de la famille ibis, qui continue de révéler son fort potentiel à travers le monde.

Sur le plan géographique, 73 % des ouvertures réalisées en 2022 ont eu lieu hors d'Europe : 50 % en Asie-Pacifique grâce aux marques Pullman, Mercure, ibis, Novotel et MGallery, 15 % dans la région Inde, Moyen-Orient, Afrique, Turquie grâce à Novotel, Rixos, Mövenpick et Fairmont, et 8 % en Amériques grâce à ibis, Mercure, Novotel, Mondrian et Sofitel.

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2022 *(en % du nombre de chambres)*



Répartition géographique des ouvertures au 31 décembre 2022 *(en % du nombre de chambres)*



(1) *Acquisitions et partenariats opérés en 2018 inclus.*

1.1.2.2 Une couverture mondiale sur l'ensemble des marchés

Accor est présent sur les six continents et sur l'ensemble des segments de marché, du segment Économique au segment Luxe. Leader dans la plupart des zones géographiques (hors Chine et Amérique du Nord), 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 110 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 3 068 hôtels et de 346 115 chambres à fin 2022, représentant 43 % 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 1 387 hôtels (32 % des chambres), en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes et du Sud avec 559 hôtels (13 % des chambres), et dans la zone Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie avec 431 hôtels (12 % des chambres).

Accor est actuellement premier hôtelier en Europe et en Asie-Pacifique (hors Chine), où il bénéficie des implantations les plus importantes. Le portefeuille du Groupe est équilibré géographiquement, et solide. Bénéficiant d'une implantation mondiale homogène, Accor renforce chaque année un peu plus ses positions partout où il est leader.

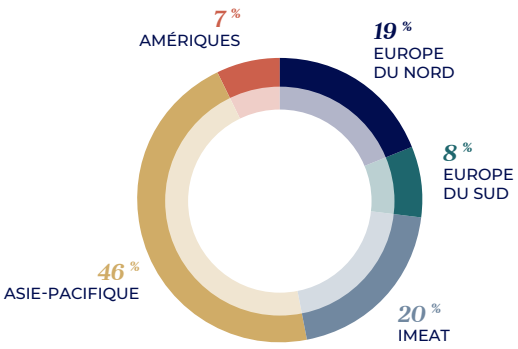
Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2022

	Europe du Sud		Europe du Nord		IMEAT		ASPAC		Amériques		Total	
Marques	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**
RAFFLES	2	213	1	106	8	1 463	10	1 275	0	0	**21**	**3 057**
FAIRMONT	2	1 028	9	2 276	20	5 984	12	4 134	44	19 853	**87**	**33 275**
BANYAN TREE	0	0	0	0	3	388	0	0	0	0	**3**	**388**
SOFITEL	14	2 258	12	3 268	27	7 243	52	15 125	16	3 442	**121**	**31 336**
RIXOS	0	0	8	1 844	24	8 906	0	0	0	0	**32**	**10 750**
SLS	0	0	0	0	1	575	0	0	9	1 912	**10**	**2 487**
DELANO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1 114	**1**	**1 114**
MORGANS ORIGINALS	0	0	2	353	2	296	0	0	1	309	**5**	**958**
REDBURY HOTELS	0	0	0	0	0	0	0	0	2	356	**2**	**356**
SO	2	312	3	397	1	92	3	475	0	0	**9**	**1 276**
GLENEAGLES	0	0	2	263	0	0	0	0	0	0	**2**	**263**
EMBLEMS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**
FAENA	0	0	0	0	0	0	0	0	2	226	**2**	**226**
Luxe	**20**	**3 811**	**37**	**8 507**	**86**	**24 947**	**77**	**21 009**	**75**	**27 212**	**295**	**85 486**
HOXTON	3	605	5	970	0	0	0	0	4	650	**12**	**2 225**
HYDE	0	0	0	0	1	276	0	0	2	460	**3**	**736**
MONDRIAN	0	0	1	120	1	270	1	295	5	942	**8**	**1 627**
PULLMAN	12	3 614	14	3 514	17	6 180	98	28 199	12	3 513	**153**	**45 020**
MGALLERY	41	3 422	19	2 017	10	1 718	42	5 377	8	674	**120**	**13 208**
SWISSÔTEL	0	0	7	1 402	11	5 513	12	5 471	4	1 420	**34**	**13 806**
GRAND MERCURE	0	0	0	0	8	1 590	43	10 422	8	1 787	**59**	**13 799**
THE SEBEL	0	0	0	0	0	0	34	2 509	0	0	**34**	**2 509**
MANTIS	0	0	1	35	14	488	0	0	2	19	**17**	**542**
ART SERIES	0	0	0	0	0	0	7	1 834	0	0	**7**	**1 834**
PEPPERS	0	0	0	0	0	0	26	4 622	0	0	**26**	**4 622**
MÖVENPICK	0	0	23	4 968	72	16 994	24	5 607	0	0	**119**	**27 569**
25HOURS	2	410	12	1 886	1	434	0	0	0	0	**15**	**2 730**
21c	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1 240	**9**	**1 240**
Haut de gamme	**58**	**8 051**	**82**	**14 912**	**135**	**33 463**	**287**	**64 336**	**54**	**10 705**	**616**	**131 467**
NOVOTEL	141	20 447	130	25 117	62	13 808	146	36 277	51	9 513	**530**	**105 162**
NOVOTEL SUITES	21	2 358	7	1 040	3	383	3	439	0	0	**34**	**4 220**
MERCURE	310	30 554	279	36 791	30	5 417	262	44 468	62	8 111	**943**	**125 341**
ADAGIO	40	4 395	22	2 571	10	1 582	0	0	5	518	**77**	**9 066**
MANTRA	0	0	0	0	0	0	74	13 466	1	1 177	**75**	**14 643**
MAMA SHELTER	10	1 539	4	702	0	0	0	0	2	125	**16**	**2 366**
NEQTA	0	0	0	0	0	0	4	438	0	0	**4**	**438**
TRIBE	5	504	3	590	0	0	3	383	0	0	**11**	**1 477**
Milieu de gamme	**527**	**59 797**	**445**	**66 811**	**105**	**21 190**	**492**	**95 471**	**121**	**19 444**	**1 690**	**262 713**

	Europe du Sud		Europe du Nord		IMEAT		ASPAC		Amériques		Total	
Marques	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**
Multimarque	**6**	**427**	**6**	**496**	**8**	**1 303**	**23**	**3 886**	**4**	**863**	**47**	**6 975**
IBIS	441	40 712	283	39 695	82	14 773	281	37 232	182	26 768	**1 269**	**159 180**
IBIS STYLES	281	21 185	135	14 943	15	2 798	157	22 650	54	7 453	**642**	**69 029**
IBIS BUDGET	371	29 371	157	18 543	0	0	49	5 738	67	11 949	**644**	**65 601**
ADAGIO ACCESS	43	4 383	7	906	0	0	0	0	0	0	**50**	**5 289**
HOTELF1	141	10 977	0	0	0	0	0	0	0	0	**141**	**10 977**
JO&JOE	3	780	1	115	0	0	0	0	2	138	**6**	**1 033**
BREAKFREE	0	0	0	0	0	0	21	2 826	0	0	**21**	**2 826**
GREET	22	1 438	2	255	0	0	0	0	0	0	**24**	**1 693**
Économique	**1 302**	**108 846**	**585**	**74 457**	**97**	**17 571**	**508**	**68 446**	**305**	**46 308**	**2 797**	**315 628**
Total	**1 913**	**180 932**	**1 155**	**165 183**	**431**	**98 474**	**1 387**	**253 148**	**559**	**104 532**	**5 445**	**802 269**

À fin 2022, Accor exploite 5 445 hôtels (802 269 chambres) dans le monde, et travaille à l'ouverture de 1 247 hôtels supplémentaires (216 000 chambres).

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2022
(en % du nombre de chambres)



1.1.2.3 Une implantation solide sur les marchés émergents

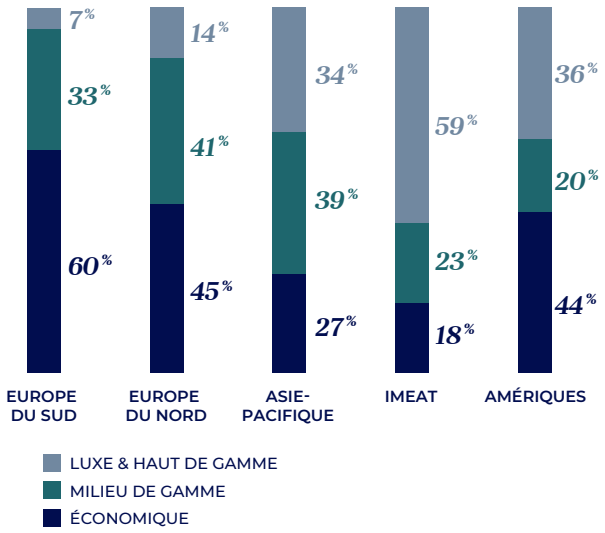
Le réseau de Accor s'est considérablement transformé sous l'effet des restructurations immobilières opérées entre 2014 et 2021, et sous l'effet d'un élargissement de son portefeuille de marques. Parallèlement, le Groupe a mené son développement organique exclusivement en management et en franchise d'hôtels.

Au 31 décembre 2022, le parc hôtelier de Accor en Asie-Pacifique est constitué à 98 % d'hôtels exploités en management et en franchise. Les zones Amériques et IMEAT recensent respectivement 89 % et 96 % 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, présente en 2022 une proportion d'hôtels en management et franchise de 99 % en Europe du Nord et de 100 % en Europe du Sud. 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 2022

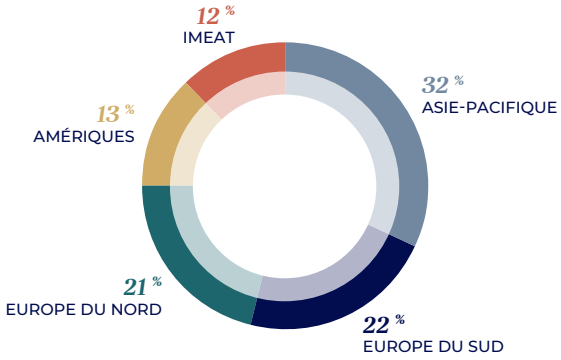
	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		Total	
	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**
EUROPE DU SUD	434	61 830	1 476	117 712	3	1 390	**1 913**	**180 932**
EUROPE DU NORD	579	92 646	570	71 284	6	1 253	**1 155**	**165 183**
IMEAT	348	81 945	66	13 527	17	3 002	**431**	**98 474**
ASIE-PACIFIQUE	679	153 832	679	94 121	29	5 195	**1 387**	**253 148**
AMÉRIQUES	264	58 314	236	34 622	59	11 596	**559**	**104 532**
Total	**2 304**	**448 567**	**3 027**	**331 266**	**114**	**22 436**	**5 445**	**802 269**

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et par segment au 31 décembre 2022
(en % du nombre de chambres)



Les opérations de croissance et de diversification menées par le Groupe ces dernières années ont consolidé ses implantations dans les zones en forte expansion.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2022 *(en % du nombre de chambres)*



1.1.2.4 Des implantations renforcées dans les segments Luxe et Haut de gamme

L'éventail des plus de 40 marques hôtelières proposées par Accor couvre l'ensemble des segments. Leur fort développement international, notamment dans les marchés en expansion rapide, permet au Groupe de profiter pleinement d'un marché hôtelier mondial en croissance sur le long terme.

Parc hôtelier par marque et mode d'exploitation au 31 décembre 2022

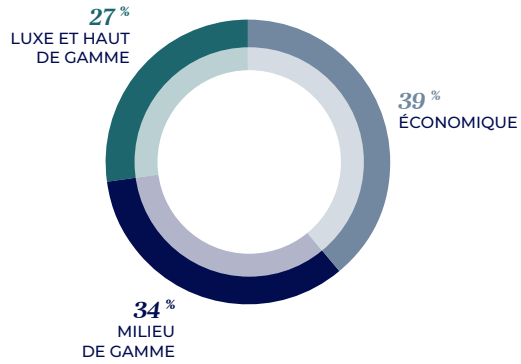
	Propriété et location		Managés		Franchisés		Total	
Marques	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**
RAFFLES	0	0	21	3 057	0	0	**21**	**3 057**
FAIRMONT	1	53	85	32 964	1	258	**87**	**33 275**
BANYAN TREE	0	0	3	388	0	0	**3**	**388**
SOFITEL	2	583	115	29 208	4	1 545	**121**	**31 336**
RIXOS	0	0	18	6 386	14	4 364	**32**	**10 750**
SLS	1	68	7	2 082	2	337	**10**	**2 487**
DELANO	0	0	0	0	1	1 114	**1**	**1 114**
MORGANS ORIGINALS	0	0	4	887	1	71	**5**	**958**
REDBURY HOTELS	0	0	0	0	2	356	**2**	**356**
SO	1	92	8	1 184	0	0	**9**	**1 276**
GLENEAGLES	0	0	2	263	0	0	**2**	**263**
EMBLEMS	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**
FAENA	0	0	2	226	0	0	**2**	**226**
Luxe	**5**	**796**	**265**	**76 645**	**25**	**8 045**	**295**	**85 486**
HOXTON	0	0	10	1 868	2	357	**12**	**2 225**
HYDE	0	0	2	336	1	400	**3**	**736**
MONDRIAN	0	0	5	1 104	3	523	**8**	**1 627**
PULLMAN	4	1 830	110	31 484	39	11 706	**153**	**45 020**
MGALLERY	1	111	59	7 932	60	5 165	**120**	**13 208**
SWISSÔTEL	1	238	24	11 377	9	2 191	**34**	**13 806**
GRAND MERCURE	0	0	34	8 744	25	5 055	**59**	**13 799**
THE SEBEL	0	0	13	1 234	21	1 275	**34**	**2 509**
MANTIS	0	0	15	528	2	14	**17**	**542**
ART SERIES	6	1 583	1	251	0	0	**7**	**1 834**
PEPPERS	3	380	20	4 052	3	190	**26**	**4 622**

	Propriété et location		Managés		Franchisés		Total	
Marques	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**
MÖVENPICK	0	0	90	21 491	29	6 078	**119**	**27 569**
25HOURS	0	0	15	2 730	0	0	**15**	**2 730**
21c	0	0	8	943	1	297	**9**	**1 240**
Haut de gamme	**15**	**4 142**	**406**	**94 074**	**195**	**33 251**	**616**	**131 467**
NOVOTEL	13	2 277	326	72 552	191	30 333	**530**	**105 162**
NOVOTEL SUITES	0	0	20	2 792	14	1 428	**34**	**4 220**
MERCURE	1	174	260	43 497	682	81 670	**943**	**125 341**
ADAGIO	3	416	61	7 413	13	1 237	**77**	**9 066**
MANTRA	17	2 792	48	11 201	10	650	**75**	**14 643**
MAMA SHELTER	0	0	16	2 366	0	0	**16**	**2 366**
TRIBE	0	0	5	781	6	696	**11**	**1 477**
NEQTA	0	0	0	0	4	438	**4**	**438**
Milieu de gamme	**34**	**5 659**	**736**	**140 602**	**920**	**116 452**	**1 690**	**262 713**
Multibrand	**1**	**51**	**26**	**4 922**	**20**	**2 002**	**47**	**6 975**
IBIS	39	7 318	437	73 222	793	78 640	**1 269**	**159 180**
IBIS STYLES	4	820	110	20 202	528	48 007	**642**	**69 029**
IBIS BUDGET	14	3 384	198	25 495	432	36 722	**644**	**65 601**
ADAGIO ACCESS	0	0	44	4 611	6	678	**50**	**5 289**
HOTELF1	0	0	59	5 353	82	5 624	**141**	**10 977**
JO&JOE	1	80	5	953	0	0	**6**	**1 033**
BREAKFREE	1	186	18	2 488	2	152	**21**	**2 826**
GREET	0	0	0	0	24	1 693	**24**	**16 93**
Économique	**59**	**11 788**	**871**	**132 324**	**1 867**	**171 516**	**2 797**	**315 628**
Total	**114**	**22 436**	**2 304**	**448 567**	**3 027**	**331 266**	**5 445**	**802 269**

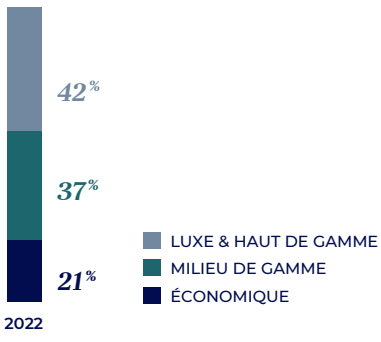
Le développement de Accor a été opéré dans les segments les plus rémunérateurs afin de rééquilibrer le portefeuille de marques sur les marchés à plus forte valeur. Entre 2015 et 2022, les segments Luxe et Haut de gamme se sont accrus de 169 % quand le réseau s'agrandissait de 57 %.

Au 31 décembre 2022, la part des segments Luxe et Haut de gamme représente 27 % du réseau de Accor, en hausse de 1 point par rapport à 2019. Les marques acquises et lancées ces dernières années sur ce segment sont stratégiques car elles ont sensiblement amélioré l'image du Groupe, son portefeuille d'offres et d'expertises, et sont plus rémunératrices.

Répartition du parc hôtelier par segment au 31 décembre 2022 *(en % du nombre de chambres)*



Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2022 *(en % du nombre de chambres)*



1.1.3 *Un Groupe résolument innovant*

Le secteur de l'hospitalité évolue de plus en plus rapidement, particulièrement sous l'effet des innovations digitales, toujours plus nombreuses et de l'évolution des modes de vie ainsi que des attentes et besoins des clients, des collaborateurs, des partenaires et des enjeux de développement durable. Toute l'agilité et l'organisation mise en place par Accor a permis d'anticiper les tendances futures de ses marchés et de se positionner au premier plan de ces évolutions.

1.1.3.1 Un écosystème d'innovation pour créer l'hospitalité de demain

Depuis plusieurs années, Accor s'est engagé dans une dynamique d'innovation afin de stimuler la créativité d'une large communauté interne et externe et d'accompagner les nouveaux usages, les nouvelles générations ainsi que les nouveaux métiers et enjeux.

Elle permet au Groupe d'anticiper avec agilité ses changements économiques, environnementaux et sociétaux et d'accélérer la création de valeur pour et avec ses clients, ses partenaires et ses collaborateurs.

L'écosystème d'innovation de Accor a pour objet :

- la stimulation de l'innovation en interne, notamment avec des programmes de mentoring ;
- la création de marques et concepts : greet, JO&JOE, Le Loft, Flying Nest, Emblems ;
- la pénétration de nouveaux secteurs d'activité et de nouveaux marchés afin de compléter l'expertise du Groupe (D-Edge) ;
- la création de liens solides avec des partenaires à travers le monde, notamment avec d'autres grands groupes d'envergure internationale.

L'écosystème d'innovation de Accor s'appuie sur deux acteurs principaux :

L'Innovation lab

L'Innovation lab a pour rôle principal d'être le catalyseur de l'innovation du Groupe. Sa mission est d'explorer de nouveaux territoires d'innovation permettant à nos hôtels de répondre de manière éco-responsable et inclusive aux nouvelles exigences des clients tout en apportant de nouvelles sources de revenus pour Accor.

Sa méthodologie d'innovation, basée sur une collaboration systématique avec les équipes opérationnelles et les experts métiers, lui permet de développer et de tester un panel de nouveaux produits et services ainsi que des concepts hôteliers novateurs.

Grâce à un process de co-innovation, l'Innovation lab développe actuellement de nouveaux partenariats à la fois commerciaux et technologiques dont l'objectif est de positionner Accor comme leader de « l'hospitality innovation ».

L'Innovation digitale

L'équipe Innovation digitale, au sein des équipes Digital & Business Factory, est chargée d'assurer une veille technologique, d'acculturer les équipes au *mindset* et de tester méthodiquement et rapidement de nouvelles opportunités à travers son Innovation Factory. L'objectif est d'insuffler davantage d'innovation dans les produits et services digitaux proposés par Accor tout en maintenant un niveau de scalabilité cohérent avec les objectifs internes.

L'écosystème d'innovation de Accor s'étend également à l'ensemble de son organisation, et notamment autour des acteurs suivants :

- Marketing, digital et e-commerce : innovation dans la relation client, les concepts et les nouvelles expériences, en mettant l'accent sur la personnalisation, les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle et l'interactivité avec clients et partenaires ;
- Talent & Culture : identification et valorisation des collaborateurs, transformation managériale et culturelle pour des équipes pluridisciplinaires ;
- Hôtels : mise en œuvre de la transformation et tests des innovations du Groupe.

À côté de ses projets de création de concepts hôteliers, l'Innovation lab accompagne des *start-ups* qui apportent de nouvelles compétences au Groupe :

- FULLSOON se spécialise, grâce à son outil d'Iintelligence Artificielle (IA), dans la prédiction de flux et de réduction des déchets dans les restaurants. Le lab l'accompagne aujourd'hui dans son ambition produit et sa conquête de nouveaux restaurants du Groupe.
- ALLTHEWAY, co-créée par Accor en partenariat avec d'autres grands groupes, a pour objectif de déporter le check-in des bagages en utilisant, dans un premier temps, les hôtels comme *hubs* d'enregistrement plutôt qu'à l'aéroport afin de fluidifier l'expérience de voyage.

1.1.3.2 Co-innover aux côtés des leaders de demain

Une logique partenariale : *start-ups*, grands Groupes et écoles

Accor établit des partenariats d'innovation avec des acteurs externes se situant au carrefour de l'hospitalité et de la technologie, et crée avec eux des partenariats exploitables dans son écosystème pour maximiser leur croissance. Afin d'identifier de nouveaux projets et tester des concepts qui enrichissent l'expérience client, le Groupe a adopté une approche de co-développement et de co-création lui permettant de s'adapter plus rapidement aux changements, de les anticiper et d'accélérer sa transformation, ses enjeux sociétaux et environnementaux.

Si les *start-ups* et les partenaires technologiques permettent à Accor d'imaginer les expériences qui feront l'hospitalité de demain, ses talents constituent sa richesse essentielle.

C'est la raison pour laquelle le Groupe noue des partenariats clés avec les plus grandes écoles à travers le monde, dans le but de renforcer son attractivité auprès des étudiants de l'enseignement supérieur, futurs leaders de l'hospitalité, et de bénéficier de leur vision nouvelle et innovante.

Fort d'un réseau de plus de 200 écoles partenaires dans ses différents pays d'implantation, Accor organise chaque année deux challenges dédiés aux étudiants pour encourager et promouvoir son approche d'open innovation :

- le concours TakeOff qui rassemble chaque année plus de 500 inscrits d'école de commerce, de management hôtelier et d'universités ;
- l'Accor Design Award qui rassemble chaque année plus de 300 designers d'école de Design, d'architecture et d'architecture d'intérieur.

Lors de ces challenges, les candidats proposent de nouvelles solutions à différentes problématiques stratégiques telles que le programme de fidélité, les services F&B ou l'engagement des clients et des employés en faveur du développement durable jusqu'à imaginer et concevoir l'hospitalité de demain.

1.2 Tendances sectorielles et enjeux

La présence mondiale du groupe Accor implique que l'entreprise est soumise à des lois et réglementations spécifiques pour ses opérations au niveau mondial et local.

Le groupe Accor est soumis à diverses législations et règlementations émanant d'entités locales, nationales et gouvernementales dans chacun des pays dans lesquels il exerce ses activités, ainsi qu'à la règlementation de l'Union européenne. De manière générale, le groupe Accor ne fait pas l'objet d'une règlementation sectorielle.

1.2.1 Une industrie pérenne, en perpétuelle transformation

Depuis 70 ans, et exception faite des années de crise Covid, le tourisme international connaît un essor continu, porté par un nombre croissant de voyageurs et de leurs dépenses, et par une diversification des destinations à travers le monde. Malgré des crises qui ont ponctuellement perturbé cette tendance, l'industrie du tourisme a toujours traversé les périodes de tension, et leurs effets sont restés limités dans le temps.

Ce secteur est traditionnellement l'un des plus dynamiques, affichant des taux de croissance annuels compris entre 4 % et 7 % [1]. En des temps ordinaires, il est également l'un des plus contributeurs à la croissance mondiale, et représentait encore 10,4 % du PIB mondial en 2019.

Reflétant les tendances de la croissance économique depuis 30 ans, le tourisme international présente des perspectives de croissance prometteuses à long terme, que la crise sanitaire ne fait qu'altérer temporairement :

- 1,5 milliard de personnes voyageaient dans le monde en 2019 ;
- le nombre de nuitées réservées dans l'hôtellerie atteignait 8,5 milliards ;
- les dépenses liées au tourisme et au voyage augmentaient de 5 % par an depuis huit ans ;
- l'Europe avait accueilli 51 % des voyageurs internationaux.

Des classes moyennes en plein essor dans les pays émergents et des nouvelles générations plus ouvertes au monde

Le développement des classes moyennes dans les pays émergents, à la recherche de découvertes et de voyages, porte le nombre croissant de voyageurs observé à travers le monde. À ces nouveaux voyageurs viennent s'ajouter ceux issus des nouvelles générations qui tendent à délester plus facilement les autres postes de dépenses au profit des expériences et des voyages. Ces générations, plus mobiles et plus avides de découvertes, voyagent plus et plus vite que les précédentes et accroissent le nombre de voyageurs.

Un nombre croissant de frontières ouvertes et des moyens de transports plus variés et accessibles

Si la démocratisation du tourisme international s'explique par l'élévation des niveaux de vie, elle est également facilitée par l'ouverture des frontières d'un nombre croissant de pays. De plus, la multiplication et la diversification de l'offre de transport, à travers des modes de transport plus variés (train, voiture, avion, co-voiturage, etc.) et plus accessibles (*low cost*, offres internet, etc.), participe à la redéfinition des voyages.

(1) En nombre de touristes internationaux.

Le tourisme chinois, 1er marché émetteur

Composante devenue également essentielle du tourisme international, le tourisme chinois, premier marché émetteur mondial, générait en 2019 une dépense presque deux fois supérieure à celle du tourisme américain.

Ce potentiel de croissance est toujours considérable car seuls 10 % des Chinois disposent d'un passeport, contre 40 % des Américains et plus de 75 % des Britanniques. En 2019, 170 millions de Chinois ont voyagé à l'étranger et ont dépensé près de 280 milliards de dollars, soit 1/5e des dépenses touristiques mondiales. En 10 ans, ces départs pour des séjours touristiques en dehors de la Chine ont plus que triplé. L'Institut de recherche sur le tourisme en Chine évalue à 400 millions le nombre de touristes chinois dans le monde à horizon 2030, et une contribution pour moitié à la croissance mondiale du secteur.

L'Europe est historiquement la troisième destination touristique des voyageurs chinois après l'Asie et l'Océanie, qui représentent près de 90 % du tourisme chinois. Elle capte environ 10 % des touristes chinois (à 80 % pour des séjours de loisirs), et la France constitue la première destination européenne.

Essor du tourisme domestique

Le tourisme domestique s'accroît également fortement en Asie, particulièrement en Chine, en Inde et en Indonésie, où le nombre de touristes internationaux accueillis est encore inférieur au nombre de touristes domestiques, laissant augurer des potentiels de croissance très importants à moyen terme.

L'hôtellerie indépendante représente la grande majorité de l'offre mondiale et un potentiel de développement très important pour les chaînes

L'offre hôtelière mondiale représente, en 2022, un parc de près de 47 millions de chambres dont 35 % sont exploités par des chaînes d'hôtels. 65 % des chambres existantes dans le monde sont détenues par des hôteliers indépendants, et représentent donc un potentiel de développement très important pour les chaînes. Accor est le Groupe hôtelier le plus implanté en Europe, en Asie-Pacifique, en Amérique latine et dans la zone Afrique & Moyen-Orient.

La fragmentation très forte du marché hôtelier, notamment dans les zones les plus attractives et en croissance, est le reflet d'opportunités de développement et de croissance fortes.

Concentration des acteurs en quête d'effets d'échelle

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

- se doter de nouveaux relais de croissance géographiques ;
- densifier les réseaux locaux d'hôtels dans les zones dynamiques ;
- enrichir les portefeuilles de marques, être présent sur de nouveaux segments à forte valeur ajoutée ;
- 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 en couvrant les territoires les plus dynamiques. 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.

1.2.2 Un paysage concurrentiel qui se diversifie

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.

Dans ce contexte, les acteurs de l'hospitalité se sont engagés dans une veille technologique constante pour profiter des dernières innovations disponibles. De leur capacité à accélérer leur transformation digitale aujourd'hui dépendent leurs aptitudes 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.

L'intermédiation des agences de voyages en ligne et des *metasearchs*

Ces acteurs digitaux 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 permettent de collecter rapidement un nombre important d'informations portant sur les hôtes, d'intégrer leurs habitudes de consommation et de leur proposer un choix large d'offres correspondant à leur profil. Les *metasearchs* impactent également la concurrence et les marges des acteurs traditionnels et digitaux, en promouvant les offres des acteurs qui les rémunèrent le mieux.

L'émergence des plateformes de location de résidences privées

D'autres acteurs digitaux proposant des logements privés à la location ont également émergé cette dernière décennie, et offrent 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.

L'émergence des disrupteurs digitaux dans le secteur du tourisme

Par leurs innovations technologiques, et notamment le développement des assistants vocaux, les disrupteurs digitaux 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 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 un choix large de services pour enrichir l'expérience, fidéliser le client, renforcer leurs parts de marché et sécuriser leur croissance dans un environnement changeant.

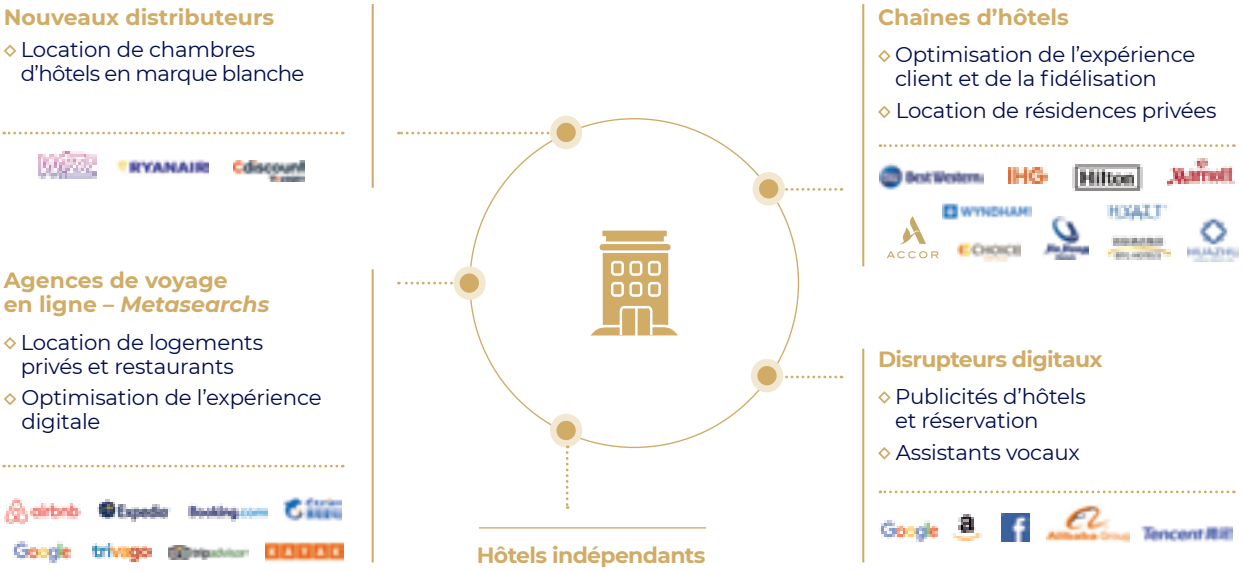
La convergence des modèles de distribution et l'émergence de nouveaux distributeurs

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 perdure 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, exigeant des hôteliers un travail poussé sur le design, l'architecture, le mobilier, la restauration et les services de leurs établissements.

Un environnement concurrentiel diversifié



1.2.3 *Un monde marqué par des limites planétaires et des enjeux sociaux croissants*

Intégrité dans la conduite des affaires

Acteur économique majeur, Accor est présent dans plus de 110 pays, où il interagit avec de très nombreux partenaires économiques ou publics traditionnels. En tant que leader du secteur, Accor porte la responsabilité d'appliquer les plus hauts standards éthiques dans ses modes de fonctionnement. Le Groupe s'appuie pour cela sur une culture commune à toute l'organisation et un dialogue permanent avec l'ensemble de ses parties prenantes.

ENJEUX CLÉS : lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts, protection des données personnelles.

Ascenseur social

Accor est un Groupe intensif en main-d'œuvre. Il a la responsabilité de prendre soin des personnes qui œuvrent pour son activité et de contribuer à leur épanouissement, mais aussi de toute personne travaillant le long de sa chaîne de valeur. Jouant un rôle d'ascenseur social, Accor agit a trois niveaux clés pour attirer, fidéliser et développer les collaborateurs du Groupe : (i) en favorisant un recrutement large et inclusif, permettant de répondre en partie à la pénurie de talents que le secteur connaît ; (ii) en développant les compétences de ses collaborateurs tout au long de leur parcours pour leur permettre de progresser dans leur évolution de carrière ; (iii) en diversifiant le profil des collaborateurs dirigeants sur la base du potentiel des collaborateurs. En 2022, plus de 50 programmes de recrutement, de développement des compétences ou de formations aux positions de leadership ont été recensés dans l'ensemble des régions où le Groupe opère. Par ailleurs, face à l'impact de la pandémie de Covid-19 sur l'activité du secteur, Accor a fait preuve de réactivité en créant le fonds *ALL Heartist* pour venir en aide à ses collaborateurs : en décembre 2022, plus de 100 000 requêtes ont été financées pour un budget de 35,4 millions d'euros. Enfin, l'implantation géographique et l'activité du Groupe exposent naturellement Accor à des risques d'atteinte aux droits humains. Pour protéger et respecter les droits de l'Homme dans son activité et sa sphère d'influence, Accor applique les principes internationalement reconnus et affirme ses engagements à travers sa Charte éthique et RSE et son plan de vigilance.

ENJEUX CLÉS : travail décent, inclusion, diversité, bien-être, développement des individus, recrutement, droits humains.

Réduction de l'empreinte environnementale

L'activité de l'hôtellerie génère de nombreux impacts environnementaux négatifs. Le Groupe s'engage à respecter la trajectoire de l'Accord de Paris. Sous l'impulsion de son Président-directeur général, Accor s'est fixé l'objectif ambitieux de contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050 (objectif validé par SBTi) et a procédé au placement de sa première émission obligataire indexée sur les objectifs de réduction des émissions absolues de gaz à effets de serre. De surcroît, en accord avec les conclusions de la COP 15 sur la diversité biologique, le Groupe s'engage à contribuer à un monde « nature-positive » et a placé cette thématique au cœur de sa stratégie de développement durable. Par ce biais, Accor a la responsabilité de lutter contre les déchets, pour la préservation de la ressource en eau, contre l'artificialisation des sols et pour leur préservation et leur régénération.

ENJEUX CLÉS : émissions de gaz à effets de serre, eau, pollution plastique et chimique, déchets, qualité des sols.

Alimentation durable

En tant qu'acteur majeur de la restauration, avec traditionnellement un tiers du volume d'affaires de Accor issu de cette activité, le Groupe joue un rôle clé dans la transition d'un modèle alimentaire conventionnel vers un modèle plus durable, qui crée de multiples impacts positifs sur la biodiversité et qui préserve les ressources naturelles. Accor a vocation à proposer une offre de restauration fondée sur une transition vers des menus à faible part carnée, sur un approvisionnement responsable, local et durable, tout en réduisant drastiquement le gaspillage alimentaire.

ENJEUX CLÉS : lutte contre le gaspillage alimentaire, alimentation saine et de qualité, production agricole respectueuse de l'environnement et régénératrice, protection de la biodiversité, changements des habitudes de consommation.

Un ancrage fort au sein des territoires

Les hôtels du Groupe s'appuient sur les ressources apportées par les communautés locales et les environnements naturels dans lesquels ils sont implantés : la main-d'œuvre pour opérer l'hôtel, le tissu économique supportant sa chaîne de valeur, les matières premières, notamment l'alimentation, mais aussi l'eau et l'énergie, indispensables pour apporter un service de qualité aux clients.

Ils s'appuient également sur la culture des territoires et sur leurs patrimoines, qui constituent le terreau dans lequel les visiteurs viennent puiser une source d'expériences touristiques et authentiques. Les hôtels soutiennent en retour les communautés dans lesquelles ils sont implantés en favorisant la formation et l'insertion des populations, en ayant recours aux entreprises du tissu économique local pour répondre à leurs besoins d'approvisionnements et de services, en assurant la promotion des lieux de destination où ils se trouvent.

Ils induisent des retombées économiques et des créations d'emplois pour les territoires, en partageant leurs bénéfices avec les propriétaires hôteliers, les autorités et services publics locaux sous forme d'impôts et taxes, et en portant des projets solidaires et environnementaux aux impacts locaux positifs. Ils contribuent également à la préservation des cultures, patrimoines et héritages locaux.

ENJEUX CLÉS : lutte contre l'exclusion, soutien aux communautés, lutte contre l'exploitation sexuelle, solidarité, protection et valorisation des cultures, du patrimoine et des ressources naturelles.

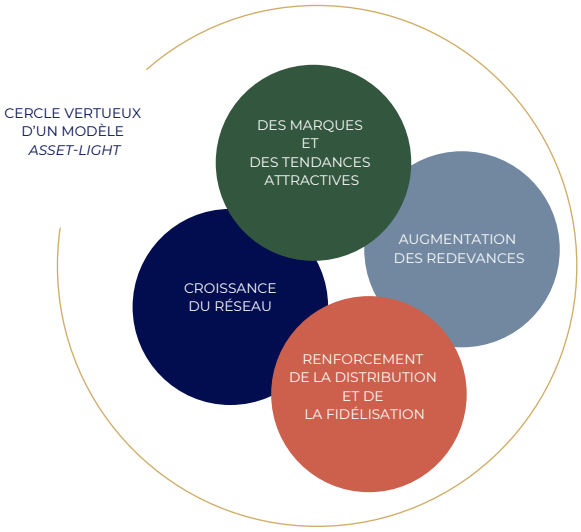
1.3 Leviers stratégiques du Groupe

Accor a organisé son cœur de métier autour de l'hospitalité augmentée, traduisant une vision sophistiquée de l'hospitalité et de services sur mesure pour offrir des expériences uniques à ses hôtes, voyageurs, travailleurs et résidents locaux.

Dans un environnement marqué par une évolution rapide des usages des clients et par la nécessité de repenser les codes de l'hôtellerie de demain, Accor a redéfini son modèle économique en cédant quasiment tout l'immobilier qu'il détenait. Parallèlement, il a bâti un écosystème d'hospitalité grâce à des acquisitions et à des partenariats qui lui ont permis d'accroître ses sources de revenus dans les zones en croissance, sur les segments rémunérateurs, et d'acquérir de nouvelles marques, de nouveaux services et de nouveaux avantages au bénéfice de ses clients et de ses partenaires.

1.3.1 *Garantir une croissance durable grâce au modèle* asset light

En 2018, Accor a finalisé sa transformation pour devenir un groupe *asset light* et mettre en place un modèle de création de valeur simplifié, aux atouts nombreux.



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.

Les leviers stratégiques de développement du modèle *asset light* Accor

Grâce à son nouveau modèle économique, Accor dispose de leviers de création de valeur multiples qui améliorent considérablement son agilité et ses potentialités.

Générer du trafic

Avec l'arrivée de nouveaux acteurs digitaux, les attentes se tournent désormais vers de nouveaux services et de nouvelles offres, ce qui induit de profonds changements dans les besoins exprimées. De fonctionnels et pratiques, les attentes sont devenus émotionnels et expérientiels. Bien que délivrer le meilleur ratio qualité/prix reste indispensable, il apparaît désormais indispensable de développer des réponses aux nouveaux besoins. Accor répond depuis plusieurs années à ces différents points :

- Plus de choix et d'offres : 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.

- Plus de personnalisation : 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 des clients, mais aussi profondément humaine, en faisant évoluer les 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*®).
- Plus de fluidité : une amélioration continue de notre site de distribution, en particulier pour les applications mobiles ; la recherche d'une plus grande continuité entre les expériences digitales et physiques, comme la suppression des comptoirs de réception chez ibis et l'accueil des clients en utilisant des outils IT mobiles.
- Plus de sens et d'expériences uniques : 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.

Accélérer la croissance

Le développement du réseau d'hôtels 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 nouveaux concepts et solutions.

Accor adresse ces deux leviers de la façon suivante :

- Assurant la densification du réseau, et sa visibilité dans les destinations clés, Accor assure un rythme de croissance organique dynamique, notamment dans les pays émergents où la croissance est plus forte ;
- Accor adopte une stratégie de couverture de l'ensemble des segments, notamment des plus rémunérateurs (luxe, *lifestyle,* resort, etc.) ;
- Accor facilite la conversion d'hôtels pour accélérer son développement ;
- Accor contrôle l'acquisition de réseaux d'hôtels et la conclusion de partenariats pour renforcer ses leaderships régionaux et son portefeuille de marques (FRHI, Mövenpick, Mantra, Atton, SBE, BHG, Ennismore, etc.).

Avec cette stratégie, Accor consolide ses positions de leader dans les régions et les segments où il est présent, accélère son développement dans les zones en forte croissance et pénètre les marchés de façon ciblée via des acquisitions pertinentes en termes de marque et de segment. L'intensification du développement est opérée grâce à un travail minutieux sur le pipeline pour accroître le nombre d'hôtels du réseau et leur qualité, favorisant la hausse des redevances par chambre.

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.

Une stratégie partenariale riche



Optimiser le modèle

La poursuite de la croissance est, pour Accor, synonyme d'optimisation constante de sa structure de coûts. Afin d'aligner la structure de la société Accor sur celle du Groupe, Accor a engagé une revue en profondeur de ses process pour recenser l'ensemble de ses activités et identifier celles qui pouvaient être repensées pour favoriser des économies. Le principe est de rationaliser besoins et ressources en automatisant les processus internes, en mutualisant les efforts, en éliminant toutes les tâches pouvant l'être sans altérer le fonctionnement de la Société. De ce travail de simplification découle un allègement des structures de management. La direction des Ventes, du Marketing, de la Distribution et de la Fidélité a également engagé un travail de renégociation de ses contrats de prestations, très nombreux, notamment dans le domaine informatique.

En 2022, Accor a également fait évoluer son organisation afin de l'optimiser au mieux et de tirer parti de la transformation opérée ces dernières années. Cette nouvelle organisation permet au Groupe de conforter ses positions de leadership, concentrer ses forces, renforcer son savoir-faire, accélérer sa croissance et continuer à améliorer sa rentabilité. Depuis le 1er octobre 2022, l'organisation du Groupe a commencé à se structurer autour de deux divisions dédiées :

- « Economy, Midscale & Premium » : pôle regroupant notamment les marques ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman ;
- « Luxury & *Lifestyle* » : pôle rassemblant la collection des marques de luxe du Groupe ainsi que Ennismore, l'entité Lifestyle du Groupe.

Accor s'appuiera désormais sur deux divisions aux expertises distinctes et différenciées avec l'ambition de renforcer encore l'excellence de chacune de ces lignes de métier, d'en améliorer les performances opérationnelles et financières, d'offrir à ses propriétaires et ses clients des produits et des services toujours plus pertinents et d'attirer les meilleurs talents.

1.3.2 *Attirer, développer et fidéliser*

Accor dispose d'un modèle d'affaires unique dans l'industrie du voyage. Opérant 5 445 hôtels dans plus de 110 pays, le Groupe est leader partout dans le monde en dehors de l'Amérique du Nord et de la Chine. Doté d'expertises uniques en matière d'exploitation hôtelière et de services à forte valeur ajoutée, Accor dispose du portefeuille de marques le plus complet du marché tous segments confondus, et fonde son succès sur l'expérience client. Les expériences proposées aux voyageurs s'inscrivent dans la vision de l'hospitalité augmentée que le Groupe développe, fondée sur un écosystème complet et une promesse : *ALL-Accor Live Limitless*.

Lancé en décembre 2019, le programme de fidélité *lifestyle* de Accor, *ALL-Accor Live Limitless*, constitue la pierre angulaire de la démarche de conquête, d'attractivité et de fidélisation mise en œuvre par le Groupe au service de ses clients et de ses partenaires. Accessible via une plateforme unique, cet écosystème concentre l'ensemble des offres du Groupe et de ses partenaires, et cherche à intensifier ses relations avec ses clients et attiser durablement leur fidélité aux produits et services qu'il leur propose. En fidélisant ses clients, Accor se donne les moyens de mieux les connaître et peut personnaliser ses offres au plus près de leurs attentes.

Ce faisant, le volume de données personnelles et commerciales exploitées par Accor lui impose de sécuriser toujours plus ses capacités technologiques et de distribution, en nouant notamment des partenariats qui accélèrent son développement technologique et lui confèrent des avantages compétitifs : accélération de la croissance du trafic généré pour des hôteliers attentifs au niveau de redevances facturées, accélération des analyses de données commerciales et financières des hôtels, etc.

Pilier de la croissance du Groupe, la fidélité des clients accroît son attractivité auprès des propriétaires hôteliers. Elle soutient son développement organique, mais aussi l'attractivité de ses marques, la croissance de ses redevances, et permet d'attirer les partenaires commerciaux les plus créateurs de valeur. Afin d'accroître l'attractivité du Groupe auprès des propriétaires hôteliers, Accor travaille ainsi sur le positionnement de chaque marque et sur la proposition de valeur de chacune d'entre elles, notamment dans leur dimension de durabilité. Ceci permet de répondre aux aspirations des propriétaires pour des marques engagées et apportant une contribution sociétale. Le renforcement du portefeuille de marques dans le segment *Lifestyle* constitue également une action clé dans l'attraction des propriétaires hôteliers qui, au travers de marques fortes, à la pointe de la tendance et ancrées dans la communauté locale, adressent les plus récentes recherches des voyageurs, toutes générations confondues. À travers ce segment qui connaît ces dernières années la plus forte croissance, les voyageurs aspirent à vivre des expériences de séjours inédites. Très attractif, le *lifestyle* incarne la façon d'être, de penser et de vivre de voyageurs en quête de sens dans leurs achats et dans leur relation au monde. Ces dernières années, Accor saisit toutes opportunités d'investir dans ce segment, en croissance forte dans le monde entier :

- **Ses offres remportent un franc succès dans le segment Économique** grâce aux auberges JO&JOE où les espaces modulaires séduisent les millennials. Accor a également lancé en 2020 la marque greet, engagée, communautaire, déstandardisée, alliant des considérations environnementales, une démarche sociétale et une quête d'authenticité. L'évolution des modes de consommation s'accompagne aujourd'hui d'attentes fortes en matière d'engagement des marques, de politique de développement durable et de responsabilité des entreprises ;
- **Accor a étoffé sa présence dans le segment lifestyle de milieu de gamme** en lançant en 2019 sa marque TRIBE, ciblant les voyageurs en quête d'expériences hôtelières de qualité et à prix abordable. TRIBE met l'accent sur le style, se veut originale, réfléchie, excitante, et propose des lieux de vie animés, esthétiques, confortables et conviviaux, mêlant travail et divertissement au sein d'ambiances contemporaines ;

- **Accor décline également ses offres lifestyle dans le segment Luxe**, synonymes d'expériences exclusives, de concepts remarquables, avec une qualité de service inégalée et des expériences hôtelières renouvelées. Le Groupe a enrichi son portefeuille en 2018 grâce à l'acquisition de 21c Museum Hotels et en nouant un partenariat avec sbe Entertainment Group.

En 2021, et aux termes d'une fusion par apport de titres, Accor est devenu actionnaire majoritaire d'Ennismore, nouvelle plateforme lifestyle leader et acteur à la croissance la plus rapide au monde.

Enfin, Accor intègre également l'attraction, le développement et la fidélisation des collaborateurs dans les enjeux clés de sa stratégie et de ses ambitions.

1.3.3 Agir pour une hospitalité positive

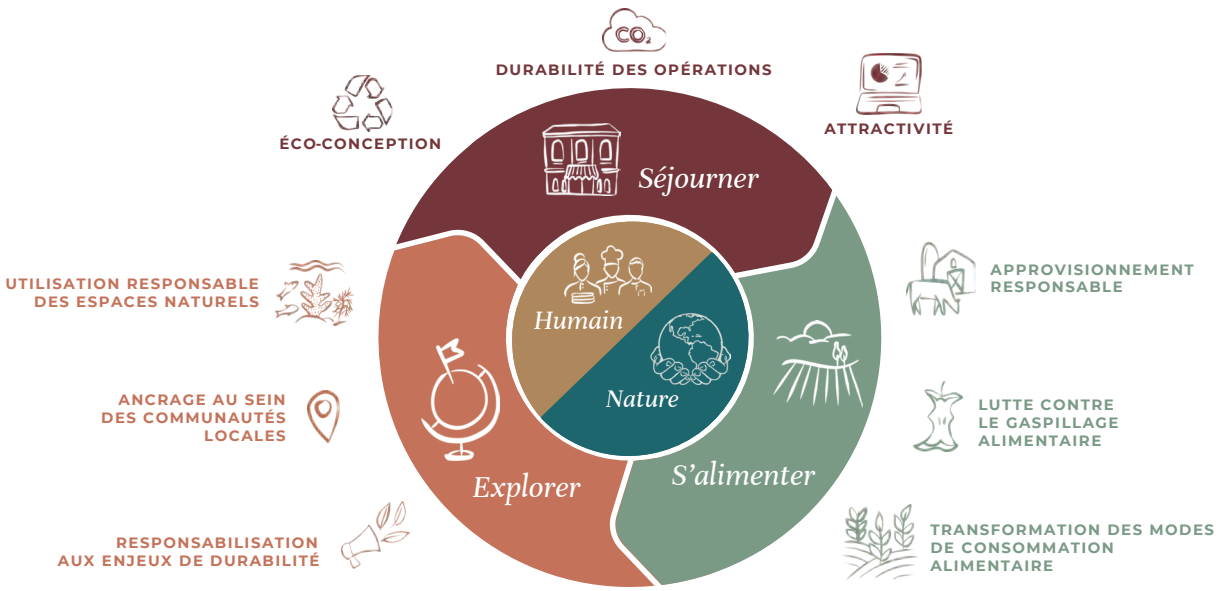
Pendant les deux années 2020 et 2021, Accor a traité prioritairement les urgences sanitaires nées de la pandémie mondiale. Le Groupe a néanmoins su préserver sa trajectoire de durabilité.

Aujourd'hui, le Groupe s'est donné pour mission d'apporter une contribution positive à la société. Pour cela il entend continuer à développer et connecter les individus en créant des expériences respectueuses de l'environnement.

Dans ce nouveau modèle contributif, Accor propose de nouvelles façons de voyager plus ancrées dans les territoires et respectueuses de la biodiversité, en favorisant l'ascenseur social et l'égalité des chances. C'est l'objet de la nouvelle stratégie de durabilité présentée dans la Déclaration de performance extra-financière en page 94.

Ce cadre repose sur deux axes fondamentaux fondés sur la science, Humain et Nature, placés au cœur de la démarche, qui infusent trois piliers opérationnels : Séjourner, S'alimenter et Explorer. Ces derniers font écho aux territoires d'actions d'un hôtel : de la conception à l'expérience client en passant par les opérations.

La stratégie de développement durable de Accor



Cette stratégie lancée en 2022, et en cours de déploiement, guidera l'action de Accor jusqu'en 2030.

La pandémie a également accéléré la prise de conscience des clients professionnels et particuliers sur l'impact des émissions carbone, mais aussi des alternatives aux déplacements. Elle a modifié les manières de travailler et de voyager. Si le désir de voyager est toujours présent, celui de vivre et de travailler n'importe où s'est aussi profondément démocratisé. Les priorités d'une réunion ou d'un voyage d'affaires sont désormais réévaluées à l'aune de la durabilité.

Afin de relever collectivement les défis environnementaux auxquels fait face le secteur, Accor avait rejoint en 2021 la *Sustainability Hospitality Alliance*, consortium d'entreprises engagées de l'hôtellerie. En 2022, Le Groupe a également rejoint le GSTC (*Global Sustainable Tourism Council*), organisation référente en matière de durabilité dans l'industrie hôtelière. Accor travaille également avec des agences de voyage en ligne afin de relever constamment les critères définissant l'hôtel durable de demain.

Afin de concrétiser son engagement pour une hospitalité plus durable dans ses opérations, Accor mise sur trois leviers principaux :

- **Opérer son réseau d'hôtels sous enseigne dans le cadre des limites planétaires.** Après avoir annoncé des engagements sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (SBTi) en 2020, le Groupe a annoncé s'engager à contribuer à un monde « nature-positive », en lien avec le développement d'objectifs scientifiques spécifiques aux enjeux Nature. L'ambition de poursuivre une stratégie qui contribue à un monde « nature-positive » permet de consolider, dans une approche systémique, un objectif de réduction carbone et d'alignement sur la trajectoire 1,5°C. Cela nécessite également de repenser la conception des hôtels pour y intégrer pleinement la circularité, réduire drastiquement les émissions de gaz à effet de serre et opérer dans le respect de notre droit à consommer les ressources disponibles.
- **Être un levier de transformation vers un modèle d'alimentation durable** en transformant les offres alimentaires et menus proposés, en formant massivement les chefs et leurs équipes à ces nouvelles pratiques, ainsi qu'en engageant notre chaîne de valeur dans sa transformation vers des pratiques alignées sur la stratégie « nature-positive ».
- **Être un acteur de la redéfinition du tourisme et du voyage** nécessitant d'aligner les décisions de développement avec les engagements climat et nature, protéger et préserver des zones clés de biodiversité en lien étroit avec les communautés locales, tout en formant et responsabilisant clients, salariés et partenaires à l'ambition portée par le Groupe.

Grâce à ces 3 leviers, le Groupe apporte la preuve de la transformation de ses hôtels vers une hospitalité positive et contributive et répond par la même occasion aux attentes croissantes de ses clients BtoB comme BtoC.



Chapitre

2

Environnement de contrôle et facteurs de risques

2.1 Environnement de contrôle 74

2.1.1 Gouvernance de la gestion des risques 74
2.1.2 Contrôle interne 75
2.1.3 Contrôle financier 78
2.1.4 Audit interne 80

2.2 Facteurs de risques 82

2.2.1 Dispositif de gestion des risques 82
2.2.2 Risques Groupe 84
2.2.3 Dispositifs de prévention et de protection 90

2.1 Environnement de contrôle

2.1.1 Gouvernance de la gestion des risques

Le Comité des risques Groupe

Compte tenu de la transformation du Groupe vers un modèle *asset light*, des acquisitions réalisées au cours des dernières années, et de l'évolution des menaces externes, le profil de risque du Groupe a évolué de manière significative. Dans ce contexte, et pour s'assurer que les risques qui pourraient mettre en péril l'atteinte des objectifs de Accor sont correctement identifiés, évalués et traités, le Comité des risques Groupe a pour mission de :

- participer à l'identification, l'évaluation et la priorisation des risques majeurs au niveau du Groupe et des *Hubs* ;
- s'assurer que les risques du Groupe sont gérés conformément à son profil, sa stratégie et sa tolérance ;
- identifier les propriétaires des risques et s'assurer que des plans d'atténuation pertinents sont en place avec des moyens adéquats. Accompagner les propriétaires de risques majeurs dans leur approche de gestion de ces risques et suivre l'efficacité des plans d'atténuation à travers des indicateurs clés de risques ;
- superviser la gestion des risques et le cadre de contrôle interne liés aux risques majeurs et proposer des améliorations si nécessaire ;
- reporter les points pertinents au Comité exécutif et au Comité d'audit, de la compliance et des risques ;
- promouvoir la culture des risques et sensibiliser à tous les niveaux de l'organisation ;
- ·considérer les tendances, les innovations et les facteurs de changement potentiels pour détecter les risques émergents et s'assurer que l'organisation saisit toutes les opportunités.

Les fonctions suivantes sont représentées au Comité des risques Groupe : Finance, Juridique, Accor Tech, Achats, Communication, Développement durable, Transformation, Distribution & Loyalty, Talent & Culture, Audit Interne, Stratégie, Marketing, Développement, Contrôle Interne, Représentants *Hubs* (en rotation), et Risques.

Le Comité est présidé par le Directeur général adjoint et Directeur financier du Groupe et se réunit tous les trimestres.

Dans le cadre de la réorganisation du Groupe, la composition et l'organisation du Comité des risques Groupe seront mis à jour en 2023.

La Direction des Risques et Assurances

Rapportant fonctionnellement au Comité d'audit, de la compliance et des risques, la Direction Risques et Assurances du Groupe, composée de cinq personnes au Siège et cinq personnes dans les *Hubs*, intervient tout au long de la démarche de gestion des risques du Groupe :

- elle identifie et évalue les risques majeurs du Groupe et participe au processus d'identification et d'évaluation des risques des différents *Hubs* et fonctions du Groupe. Elle veille également à la correcte mise en œuvre et à l'alignement des différentes cartographies des risques du Groupe (cf. 2.2.1 « Dispositif de gestion des risques ») ;
- elle s'assure que les mesures de réduction des risques majeurs sont mises en place et suivies, notamment à travers le Comité des risques Groupe ;
- dans le cadre de la cartographie et de la prévention des risques hôteliers (risques incendie, sanitaire et alimentaire), elle définit, promeut et coordonne les principes de sécurité des personnes et des biens dans les hôtels du Groupe. Elle s'assure en outre de la mise en œuvre de ces principes par les intervenants concernés ;
- par ailleurs, dans le cadre de la démarche de protection du Groupe, elle est responsable du financement de la couverture des risques, notamment par la mise en place de polices d'assurance appropriées (§ 2.2.3.2).

La Direction générale Sûreté-Sécurité Groupe

La Direction générale Sûreté-Sécurité, directement rattachée au Directeur Talent & Culture, a pour mission de définir la politique de Sûreté-Sécurité et de coordonner le dispositif de gestion de crise du groupe Accor.

Elle décline en outre l'obligation de « Devoir de Vigilance » du chef d'entreprise en participant à la diffusion d'informations de sécurité, la mise à disposition d'outils dédiés et la mise en œuvre d'actions de formation. Elle délivre des recommandations à l'occasion de déplacements des collaborateurs dans des pays jugés à risques (risques politiques, sanitaires, naturels, etc.).

La Direction générale Sûreté-Sécurité assure l'animation et le suivi des mesures de prévention et de lutte contre les actes volontaires et délibérés portant atteinte à l'intégrité des personnes et des biens (matériels et immatériels) au sein du Groupe. Ces missions sont constituées de conseils, d'audits, d'appuis opérationnels pour la protection des collaborateurs, des clients et des infrastructures.

Elle déploie le dispositif de gestion de crise, en assure le suivi, le contrôle ainsi que son intégration dans les hôtels et sociétés du Groupe (§ 2.2.3.2 « Gestion de crise »).

La Direction générale Sûreté-Sécurité assure, par le biais d'un prestataire, une veille et une analyse permanentes de la situation sécuritaire mondiale (géopolitique, sanitaire, météorologique, sociale, etc.). Elle s'appuie en outre sur son réseau interne de correspondants régionaux et sur ses contacts étatiques.

Participation au Comité d'audit, de la compliance et des risques et au Comité éthique, compliance et développement durable du groupe Accor

Le Directeur des Risques et des Assurances du Groupe participe au Comité d'audit, de la compliance et des risques ainsi qu'au Comité éthique, compliance et développement durable du Groupe.

- Le Comité d'audit, de la compliance et des risques, dont la composition et les missions sont décrites au paragraphe 2.1.2, suit le résultat de la cartographie annuelle des risques majeurs ainsi que le déploiement des plans d'actions des risques prioritaires. Le Directeur des Risques assiste à ce Comité trimestriellement.
- Le Comité éthique, compliance et développement durable, dont la composition et les missions sont décrites au paragraphe 3.4.1, suit le résultat des cartographies liées aux enjeux d'éthique, de conformité et de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Le Directeur des Risques assiste à ce Comité trimestriellement.

2.1.2 *Contrôle interne*

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, la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise 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 continue en 2022 son programme de compliance qui a 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. 3.4.1). En 2020, le Groupe enrichit son dispositif de contrôle interne avec un Book de contrôle interne rappelant par processus les contrôles clés à réaliser.

Organisation générale en matière de contrôle interne

Périmètre du contrôle interne

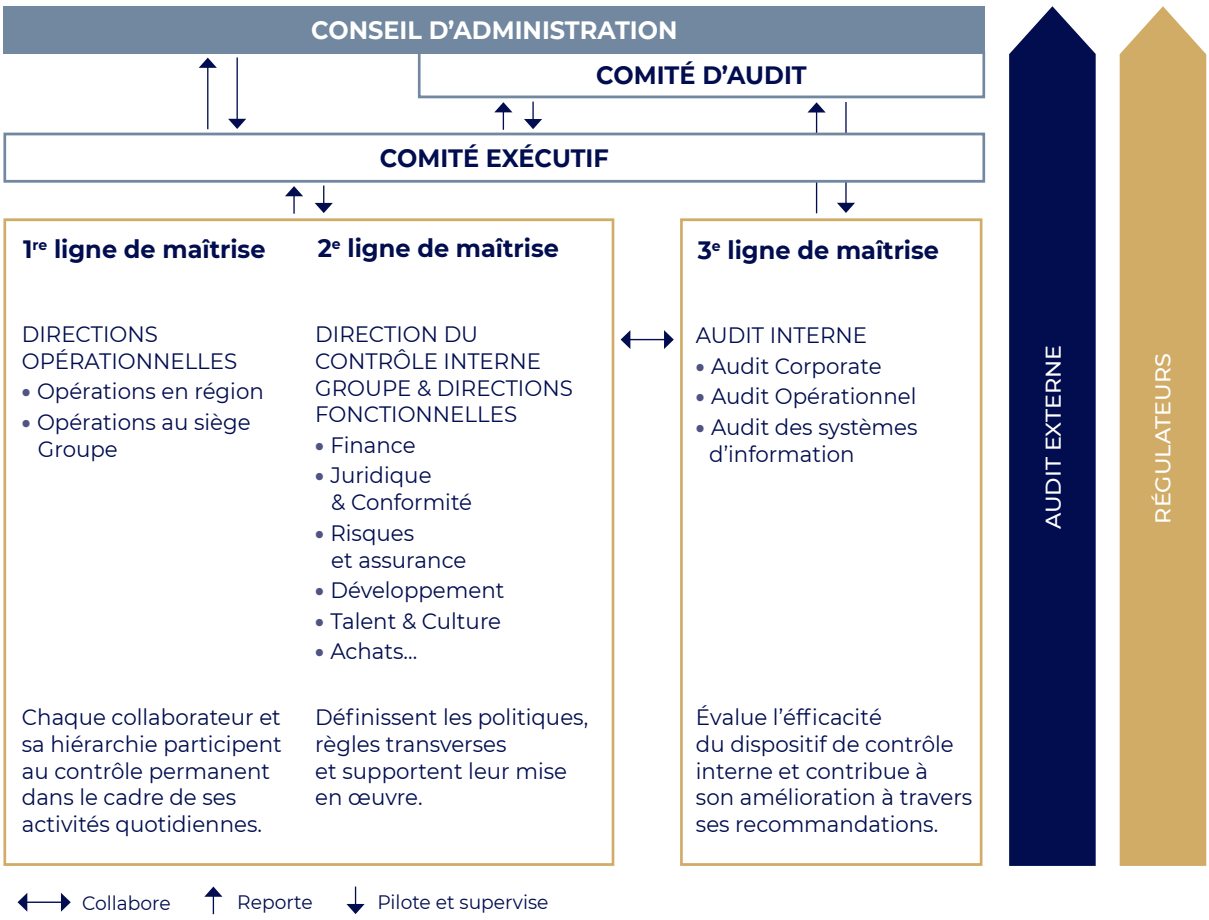
Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne décrites ci-après comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

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 et il est animé par la Direction du Contrôle interne Groupe.

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 4.12, 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 Groupe. Il est également informé du programme de travail (détail des missions réalisées par l'Audit interne) ainsi que du suivi de l'application des plans d'actions.

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 adjoint et Directeur financier, des membres du Comité exécutif (dont la liste figure dans la partie 4.1.2 du présent Document d'enregistrement universel) et du Directeur de l'Audit interne Groupe. Les représentants des fonctions clés du Groupe sont également présents telles que le Contrôle général, la Fiscalité, les Financements, le Management des risques, le Juridique, la Compliance, les Achats... Le Comité d'audit interne intègre également les Directeurs financiers des différentes régions et activités du Groupe.

Le Comité d'audit interne est garant de l'indépendance de l'Audit interne. Il a pour responsabilités :

- de suivre et d'encourager l'évolution du niveau de contrôle interne des organisations ;
- de revoir le plan d'audit prévu sur la période à venir (grands axes, principes, périmètres d'intervention, répartition des natures de mission, etc.) ;
- 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 et de faciliter la mise en place des plans d'actions à réaliser par les entités auditées ;
- 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.

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 d'exercice des pouvoirs du Président-directeur général sont subordonnées à l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Elles sont précisées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise au paragraphe 4.1, ainsi que dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration figurant au paragraphe 4.12.1.

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général a créé un Comité exécutif regroupant l'ensemble des métiers et des fonctions support. La composition des membres est présentée au paragraphe 4.1.2.

La Direction du Contrôle interne Groupe

Dans un contexte de transformation de son activité et de croissance externe, le groupe Accor a choisi de renforcer son dispositif de contrôle interne et de se doter d'une Direction du Contrôle interne Groupe depuis mars 2019. Cette Direction, distincte de l'Audit interne, est placée sous la responsabilité de la Direction financière Groupe.

Son rôle est de renforcer la culture du Contrôle interne au sein du Groupe, mettre en place un nouveau référentiel de Contrôle interne et assister les Directions fonctionnelles régionales et centrale dans la mise en œuvre de ce référentiel.

En 2020, la Direction du Contrôle interne a publié l'*Accor Internal Control Book* traitant des processus Finance, Marketing, Gestion des contrats avec les propriétaires d'hôtel, Achats, Programme de fidélité et Talent & Culture. Il intègre également les contrôles du pilier Contrôle Comptable du dispositif anti-corruption. Ce document sera dorénavant le référentiel du Groupe en matière de Contrôle interne.

L'année suivante, les règles de validation internes ont été revues afin de tenir compte de la nouvelle organisation du Groupe, le questionnaire d'auto-évaluation du Contrôle interne a été aligné pour partie avec *l'Accor Internal Control Book* et la rédaction d'un chapitre sur le processus Développement a été initié pour compléter le référentiel du Groupe.

En 2022, le Direction du Contrôle Interne a poursuivi son travail de renforcement du dispositif de Contrôle interne en travaillant sur l'intégration des nouvelles acquisitions (Ennismore, Lido) aux standards de contrôle interne Accor, la mise à disposition d'un cadre de formalisation des contrôles de niveau 2 et l'évolution des questionnaires d'auto-évaluation et leur utilisation.

Cette Direction travaille en étroite collaboration avec la Direction des Risques, la Direction juridique & Conformité, la Direction financière et la Direction de l'Audit interne Groupe. Elle est partie prenante auprès des experts métiers pour la mise en œuvre des projets clés pour le Groupe.

La Direction financière du Groupe

La Direction financière du Groupe est en charge du Contrôle général, des Financements et des Risques du Groupe. Elle 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.

La Direction financière assure également un contrôle des performances du Groupe, définit et met en œuvre les procédures et politiques en matière de trésorerie et de financement. Elle coordonne les différentes actions permettant de sécuriser et d'optimiser la fiscalité du Groupe, et renforce le positionnement du Groupe en tant que leader à travers des acquisitions, des prises de participations, des créations de joint-ventures ou des ventes d'activités, de participation ou d'actifs.

La Direction de l'Audit interne Groupe

Rapportant fonctionnellement au Comité d'audit, de la compliance et des risques et rattaché au Président-directeur général, l'Audit interne Groupe est un élément clé du dispositif de contrôle interne. L'Audit interne met en œuvre différents types de missions (dont la liste figure dans la partie « Les missions d'audit interne ») et s'appuie notamment sur l'élaboration de campagnes d'auto-évaluation du niveau de contrôle interne adressées annuellement aux entités et aux hôtels du Groupe.

L'Audit interne Groupe s'assure de la coordination de ses actions avec celles menées par les Commissaires aux Comptes dans le cadre de leur mission. Il est également en charge hiérarchiquement de la supervision des départements d'Audit interne opérationnel délocalisés auprès des directions opérationnelles (Hubs régionaux).

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient une quarantaine d'auditeurs à la fin de l'année 2021 dont une trentaine d'auditeurs opérationnels au service des Régions.

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

Annuellement, les sièges de pays, les Nouvelles Activités et les hôtels s'auto-évaluent à l'aide de questionnaires disponibles dans l'outil informatique dédié appelé en interne ADICT. Ces questionnaires sont alignés avec le référentiel de contrôle interne et les procédures existantes. Pour la première fois cette année, un questionnaire dédié aux activités du siège du Groupe a été déployé dans le cadre de ce dispositif d'auto-évaluation.

Ce système contribue à la diffusion de la culture du contrôle interne dans le Groupe et permet à chaque Directeur Général de zone géographique ou d'activité d'apprécier le niveau de contrôle interne en place pour couvrir les risques opérationnels et fonctionnels de son périmètre de responsabilité.

Les résultats sont analysés centralement par la Direction du Contrôle Interne pour identifier les points d'amélioration et les plans d'action. Ils sont ensuite communiqués à chaque Directeur Général et son financier ainsi qu'aux différents propriétaires de processus.

2.1.3 *Contrôle financier*

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 :

DIRECTION FINANCIÈRE ADJOINTE/CONTRÔLE GÉNÉRAL

Standards & Normes comptables en charge du suivi et de l'application des évolutions réglementaires, de la mise en place des nouvelles normes et règles comptables, de l'analyse et de la détermination du traitement comptable des transactions opérées par le Groupe	**Contrôle interne** en charge de la conformité aux lois et règlements, de l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale, du bon fonctionnement des processus internes et de la fiabilité des informations financières	**Centre de Services Partagés (CSP)** en charge de la coordination des CSP existants et du déploiement des nouveaux	**Consolidation et Intégration** en charge de l'élaboration et l'analyse des comptes consolidés du Groupe en vue de leur publication externe, ainsi que de l'intégration des sociétés nouvellement acquises aux processus financiers du Groupe	**Comptabilité** en charge de la réalisation des états financiers de la Société mère et de la facturation des redevances et services marchands aux sièges régionaux
Planification financière, analyse en charge de contrôler la performance du Groupe à travers les processus de Reporting, Budget, Forecast et Business Plan	**Projets** en charge de la coordination des projets transverses de la Direction financière	**Systèmes d'information** en charge de l'administration des référentiels financiers, de la mise à jour des paramétrages, de la gestion des évolutions des applications Finance, de l'assistance aux utilisateurs et de la gestion des anomalies	**SMDL** en charge de contrôler la performance de la division SMDL à travers les processus de Reporting, Budget, Forecast et Business Plan	**IT** en charge de contrôler la performance de la division IT à travers les processus de Reporting, Budget, Forecast et Business Plan

DIRECTION FINANCIÈRE ADJOINTE/FINANCEMENTS ET RISQUES

Trésorerie et financements en charge de la définition et de la mise en œuvre des procédures et politiques en matière de trésorerie et de financement	**Risques et assurances** en charge de la protection des intérêts fondamentaux du Groupe	**Fiscalité** en charge de mettre en œuvre et coordonner les différentes actions permettant de sécuriser et optimiser la fiscalité du Groupe, en particulier dans le cadre d'opérations transnationales	**Investissements** en charge de renforcer le positionnement du Groupe en tant que leader à travers des acquisitions, des prises de participations, des créations de joint-ventures ou des ventes d'activités, de participation ou d'actifs

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 dédiée dans les états financiers du Groupe.

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 transverse des liasses de consolidation par type d'analyse 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, des risques et de la compliance. Sur la base des conclusions du Comité d'audit, des risques et de la compliance, le Conseil d'administration arrête les comptes consolidés.

2.1.4 *Audit interne*

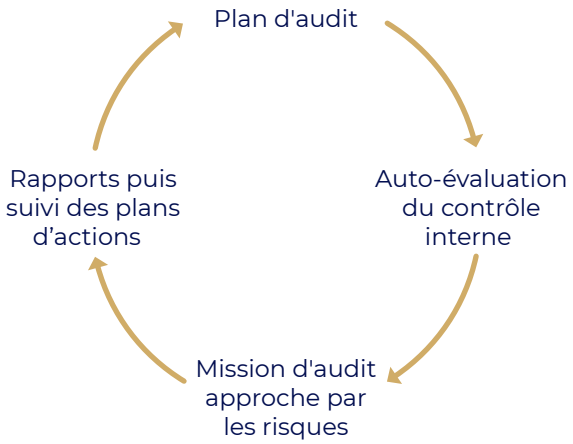
L'organisation de l'Audit interne Groupe

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/IIA 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.

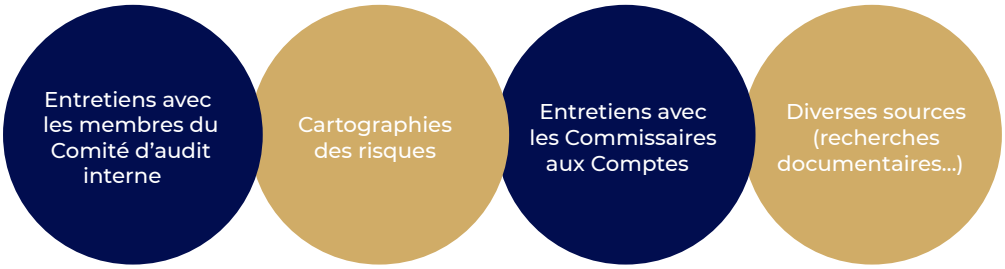
L'Audit interne

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 d'audit revu lors du Comité d'audit interne puis approuvé ultimement par le Comité d'audit, de la compliance et des risques. Le plan d'audit est défini en fonction des risques identifiés par la Direction de l'Audit interne Groupe notamment sur la base des éléments suivants :



Les missions d'Audit interne

Les principaux types de mission, 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 hôtels gérés par le Siège. Dans le cadre de ces missions, une revue de la campagne d'auto-évaluation annuelle est effectuée et concourt à la formulation d'une opinion par l'Audit interne.
- **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 tant sur des problématiques relevant de l'intégration des entités acquises, d'une fonction ou d'un processus que sur un ou plusieurs piliers du dispositif de lutte contre la corruption.

Audit opérationnel

Ces interventions sont destinées à évaluer la sécurité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne des établissements filiales et/ou managés par Accor ainsi que sa conformité avec les référentiels édictés par le Groupe. Ces missions incluent notamment l'évaluation de l'efficacité du dispositif *Compliance*, particulièrement en matière de lutte contre la corruption, ainsi que la vérification de l'auto-évaluation en matière de contrôle interne des hôtels, effectuée de manière récurrente sur l'ensemble des périmètres concernés.

Les audits opérationnels sont principalement conduits par les départements d'Audit interne délocalisés. Ces départements, sis dans les différentes Régions, sont hiérarchiquement rattachés à la Direction de l'Audit interne Groupe et fonctionnellement aux Directions financières des Régions concernées.

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 hôtels composant leur périmètre.

Audit des 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 de projets et des produits digitaux :** ces interventions ont pour objectif de valider la prise en compte de bonnes pratiques en matière de gestion de projets et des produits digitaux.
- **Revues technologiques pré et post-acquisition :** ces diligences visent le cas échéant à évaluer la maturité des environnements digitaux des nouvelles acquisitions et leur intégration éventuelle aux Systèmes d'Information du Groupe.
- **Audit de la sécurité du système d'information (dite « cybersécurité ») :** ces revues, centrées sur la sécurisation des plateformes technologiques opérées par le Groupe, sont principalement effectuées (ou pilotées dans le cas de prestataires externes) par l'équipe Sécurité, rattachée à Accor Tech, parfois suite à des interrogations soulevées par la Direction de l'Audit interne Groupe.

Lorsqu'elles concernent des unités où les 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 mené par le responsable de l'unité.

Audit de suivi de plans d'actions

Ces interventions sont destinées à s'assurer que les plans d'action définis par l'entité auditée suite à une mission d'audit permettent de répondre aux recommandations formulées et que l'application de ces plans d'action est réalisée conformément à l'échéancier défini par l'entité auditée et validé par l'Audit interne.

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.

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

À la suite de l'établissement de ces rapports, l'Audit interne procède au suivi de la mise en place des plans d'action à réaliser par les entités auditées.

Les rapports émis par l'ensemble des auditeurs du groupe sont systématiquement centralisés au niveau de la Direction de l'Audit interne Groupe. La synthèse de ces travaux fait l'objet d'une présentation au Comité d'audit interne et au Comité d'audit, de la compliance et des risques.

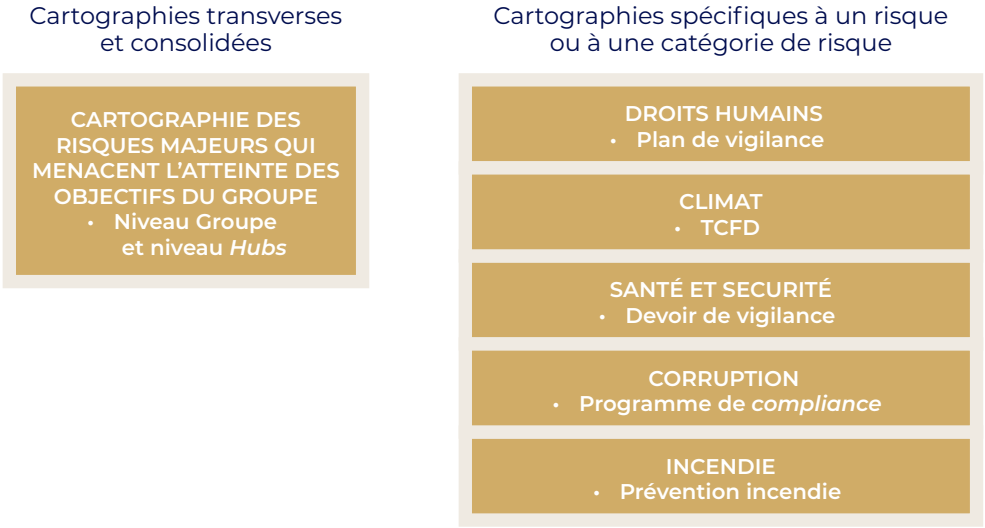
En outre, le Comité d'audit, de la compliance et des risques est destinataire d'une synthèse trimestrielle des travaux d'Audit interne précisant notamment l'avancement du plan d'audit annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les écarts avec les auto-évaluations, les constats les plus marquants, les plans d'action décidés par les parties concernées, ainsi que le niveau d'avancement de ces derniers.

2.2 Facteurs de risques

2.2.1 Dispositif de gestion des risques

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

- d'une cartographie des risques majeurs, transverse et consolidée, ayant pour objectif de s'assurer que les risques identifiés font l'objet d'un plan d'action approprié ;
- de cartographies spécifiques à un risque ou à une catégorie de risques, ayant pour objectif de faciliter le pilotage des programmes de réduction des risques par les filières opérationnelles et/ou fonctionnelles.



Cartographie des risques majeurs

Pilotée par la Direction des Risques Groupe (§ 2.1.1), cette cartographie, transverse et consolidée, mise à jour annuellement, recouvre toutes les catégories de risques auxquels le Groupe est exposé. Ses résultats sont présentés et validés chaque année par le Comité des risques Groupe, par le Comité exécutif ainsi que le Comité d'audit, de la compliance et des risques. Les risques majeurs qui menacent la mise en œuvre de la stratégie et l'atteinte des objectifs que le Groupe s'est fixé y sont reportés. Elle est le fruit à la fois d'entretiens individuels menés par la Direction des Risques auprès des *Hubs* et des Directions du Groupe, mais également de l'analyse de documents stratégiques internes et externes du secteur de l'industrie du voyage et du tourisme. De même, cette analyse est alimentée par l'ensemble des cartographies déclinées dans les *Hubs* du Groupe.

Cette cartographie a la particularité de regrouper, dans une vision globale, des risques de nature différente. Ce regroupement, qui facilite la comparaison et la hiérarchisation des risques, est rendu possible par le recours à des échelles d'évaluation communes. Ces évaluations sont réalisées en tenant compte des dispositifs de prévention et de protection existants, c'est-à-dire que la probabilité et les impacts sur l'EBITDA sont évalués en net.

Les risques les plus significatifs de cette cartographie, c'est-à-dire ceux dont la criticité (produit de la probabilité et de l'impact) est la plus élevée, sont présentés dans le paragraphe 2.2.2.

En sus des risques majeurs identifiés pour le Groupe, et face à des environnements externes volatils, complexes et imprévisibles, une analyse des risques et tendances émergents est menée afin de conduire une réflexion précoce et un travail en amont sur les nouveaux enjeux de l'industrie hôtelière. Le caractère incertain et potentiellement long terme de ces risques et opportunités les rend difficile à identifier, à quantifier et à comprendre. Il apparaît cependant nécessaire de capter les grandes tendances distinctes des risques traditionnels présentés dans la cartographie des risques majeurs.

Par ailleurs, l'exercice de cartographie des risques majeurs a également été décliné avec la mise en œuvre de cartographies des risques locales menées par les correspondants risques dans les « *Hubs* », suivant la même méthodologie que la cartographie Groupe, avec des seuils adaptés.

Cartographies spécifiques à un risque ou à une catégorie de risques

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

- de la cartographie des risques associés au changement climatique, en partenariat avec la Direction du Développement durable ;

- de la cartographie des risques éthiques et Développement durable liés aux droits humains, en partenariat avec la Direction du Développement durable ;
- de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence, en partenariat avec le département Compliance ;
- de la cartographie des risques fournisseurs, en partenariat avec la Direction des Achats ;
- de la cartographie des risques d'incendie, portée par la Direction des Risques Groupe.

Cartographie des risques associés au changement climatique

Un exercice inaugural, approfondi et détaillé de cartographie des risques liés aux conséquences du changement climatique a été mené en 2021 afin (i) d'éclairer le groupe Accor sur les conséquences du changement climatique sur son activité et (ii) d'améliorer la transparence des conséquences financières en matière de climat, selon les recommandations de la TCFD (*Task force on Climate-related Financial Disclosure).* En 2022, cette première étude a été actualisée et détaillée à la maille hôtel.

Cette étude a permis d'étudier les impacts physiques et leurs conséquences probables dans un monde à 4°C à horizon 2100 (IPCC RCP 8.5), ainsi que les risques et opportunités de transition sur des scénarios d'un monde contraint à 1,5°C à horizon 2100 (IPCC RCP 2.6). À ce jour, la planète se situe dans un scénario moyen d'augmentation de la température à 2,7°C à horizon 2100.

Les risques ont été identifiés et évalués en fonction de deux facteurs : l'horizon de temps d'apparition des premiers effets significatifs sur l'activité du Groupe et l'ampleur de leurs impacts financiers potentiels.

Cette étude a été conduite à partir de données 2019, année pleine et référente de l'activité de Accor. Conformément à la méthodologie TCFD, ces analyses ont été projetées à un horizon 2030 sans tenir compte des changements qui seront mis en œuvre par Accor pour prévenir ces risques. Il ne s'agit pas d'une projection de revenus futurs mais bien d'analyser différents scenarii qui permettent au Comité exécutif de mieux comprendre les implications du changement climatique sur l'activité du Groupe et de mettre en œuvre les mesures adéquates en temps utiles.

Comme le requiert la méthodologie TCFD, les résultats sont analysés à la fois en termes de risques et d'opportunités. Les résultats de cette cartographie sont présentés au paragraphe 2.2.2.

Cartographie des risques éthiques et Développement durable

Pilotée par la Direction des Risques Groupe (§ 2.1.1), et en lien avec le Devoir de Vigilance auquel Accor est soumis, cette cartographie est mise à jour annuellement et 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, par exemple : traite des êtres humains, droits des enfants, discrimination et harcèlement, droits des employés, etc. Ses résultats sont présentés au Comité éthique, compliance et développement durable.

Chaque risque est évalué sur deux échelles à quatre niveaux, selon sa probabilité et l'intensité de ses impacts potentiels (environnementaux, financiers, humains, ou médiatiques). L'échelle de probabilité tient compte de la probabilité que le risque se matérialise (en utilisant les indices de risques par pays *Verisk Maplecroft*) et du nombre d'hôtels sur les sites exposés. L'échelle d'impact tient compte de l'ampleur des conséquences négatives du risque et du degré d'implication d'Accor dans ces conséquences.

En 2022, le Groupe a associé les hôtels au processus d'évaluation des risques et d'identification des mesures de gestion du risque à travers l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble des hôtels autour de trois thématiques : classification des six principaux risques selon leur prévalence locale, évaluation de la pertinence et de l'efficience du déploiement des mesures de gestion du risque proposées par le Groupe et identification de bonnes pratiques locales pouvant être reproduites dans le Groupe.

Les enseignements des questionnaires reçus montrent que les risques santé-sécurité au travail sont prioritaires pour les hôtels (troubles musculo-squelettiques liés aux tâches et postures inconfortables), suivis des risques de discrimination et de travail forcé.

L'identification des risques liés à la santé-sécurité est 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 les données internes et externes d'effectifs et de sinistralité.

Les réponses au questionnaire ont permis d'évaluer et de hiérarchiser les risques dans les pays d'implantation du Groupe, et de prendre connaissance des mesures de gestion des risques déjà implémentées ou restant à déployer. Les informations récoltées permettront de mieux cibler les plans d'actions par région en 2023.

Cartographies des risques de corruption et de trafic d'influence

La méthodologie de la cartographie des risques de corruption repose sur une évaluation du niveau de risque brut, du niveau de contrôle et du niveau de risque net auxquels sont exposées les filières opérationnelles et fonctionnelles du Groupe, et ce dans ses différents *Hubs* et fonctions.

L'évaluation des risques et de leur niveau de contrôle a été réalisée en utilisant des données externes (indice de perception de la corruption de *Transparency International*) et internes (présence internationale du Groupe, remontées de la ligne d'alerte, auto-évaluation de contrôle interne, rapports d'audit, etc.) ainsi que de questionnaires et d'entretiens menés auprès de dirigeants et collaborateurs du Groupe dont les métiers couvrent de manière complète son activité. Ces entretiens sont menés selon une trame commune, bien qu'adaptée aux spécificités de chaque métier, dans le but d'assurer une cohérence et une comparabilité entre les évaluations de risque.

La cartographie des risques de corruption a été mise à jour en 2022 et les risques ont été analysés distinctement au niveau du Groupe et au niveau des hôtels.

La phase de restitution aux instances de direction et de gouvernance du Groupe (Comité éthique, compliance et développement durable, Comité exécutif et enfin Comité d'audit, de la compliance et des risques), permet *in fine* leur prise en compte dans les différents piliers du dispositif anti-corruption du programme de compliance du Groupe.

L'opportunité de mettre à jour cette cartographie est étudiée tous les deux ans.

Cartographie des risques fournisseurs

Pour répondre aux engagements du Groupe, un plan de contrôle pour une meilleure maîtrise des achats référencés a été élaboré et s'appuie sur une cartographie des risques fournisseurs en matière environnementale, sociétale et éthique.

Basée depuis 2017 sur une méthode interne, la Direction des Achats a fait évoluer sa cartographie des risques fournisseurs en 2022. Cette nouvelle cartographie a été réalisée par un tiers externe et évalue les catégories d'Achats sur 16 risques répartis en 5 familles (environnement, droits humains, conditions de travail, santé sécurité et éthique). Cette nouvelle méthodologie a abouti au classement des 104 catégories d'Achats en trois niveaux de risque (risque faible, risque élevé et risque très élevé) et a conduit à l'augmentation du nombre de catégories Achats identifiées à risque élevé ou très élevé (80 % des fournisseurs référencés vs 62 % en 2021).

Un processus de gestion de risques est défini permettant le déclenchement de contrôles spécifiques auprès de ses fournisseurs référencés selon leur niveau de risque identifié.

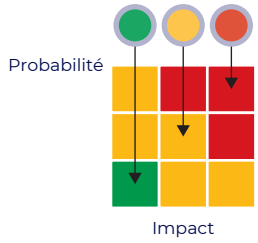
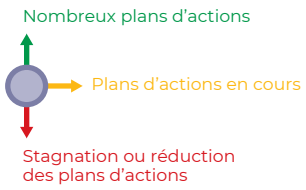
Cartographie des risques d'incendie

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 et de sécurité des établissements qu'il exploite via des contrats de Management ou de Franchise. Ce questionnaire détaillé est structuré autour de trois grands piliers en matière de sécurité incendie : le bâtiment (normes de construction, architecture, matériaux, etc.), la technique (distribution électrique, détection, extinction, climatisation, dispositif de chauffage, d'évacuation, etc..) et les collaborateurs (gestion de la sécurité, maintenance des installations, formation du personnel, sensibilisation, entraînement, etc.). Chacun de ces grands piliers fait l'objet de questions précises qui permettent d'en évaluer les niveaux de risque et de sécurité. Cette analyse permet d'établir la liste annuelle des établissements visités par des experts assureurs en vue d'améliorer leur niveau de sécurité. Les hôtels visités reçoivent un rapport dans lequel sont mentionnées les améliorations à effectuer et le Groupe suit leur bonne mise en œuvre. Les visites de prévention de risque incendie permettent de réduire le risque et d'obtenir une couverture optimale en fonction des capacités des marchés d'assurance et de réassurance.

2.2.2 *Risques Groupe*

Dans un souci de clarté, le Groupe a choisi de présenter les risques significatifs issus de la cartographie des risques Groupe sous trois angles d'analyse complémentaires :

- le niveau de risque net ;
- le niveau de contrôle existant ;
- l'intensité des plans d'atténuation du risque.

Le risque net	Le niveau de contrôle existant	L'intensité des plans d'atténuation du risque
		
Quelle que soit leur nature, les risques du Groupe sont évalués selon deux facteurs : leur vraisemblance (probabilité) et l'intensité de leur impact financier potentiel. Ces évaluations sont réalisées « en net », c'est-à-dire compte tenu des programmes de maîtrise existants.	Le niveau de contrôle de chaque risque est évalué afin que le Groupe puisse estimer si des moyens de maîtrise additionnels peuvent être mis en place.	Chaque risque fait l'objet d'un troisième angle d'analyse, complémentaire des deux précédents : le nombre et l'efficacité des plans d'actions à venir.

Les risques sont présentés ci-dessous par criticité décroissante.

Risques	Niveau de criticité
Risque climatique	
Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques	
Risque sur l'attraction et la rétention des talents	
Détérioration de la situation économique, géopolitique ou sanitaire	
Indisponibilité des données opérationnelles numériques	
Non-conformité aux standards, lois et réglementations	



DPEF TCFD **RISQUE CLIMATIQUE**

Description du risque

Les dernières analyses du GIEC confirment la réalité et l'accélération du changement climatique. Les Nations Unies, à travers l'organisation des différentes COP, ont obtenu plusieurs consensus entre les nations. Ainsi, en 2015, lors de la COP 21, l'accord de Paris prévoit un engagement des pays pour le maintien de l'augmentation des températures en deçà de 2°C (avec un objectif de 1,5°C). L'union européenne s'est engagée en 2016 à respecter la limite de 1,5°C. Le résultat de la COP 26 en 2021 anticipe des engagements autour de 1,8°C et 2,4°C. Ainsi, quel que soit le niveau de l'élévation de la température physique effective, le secteur de l'hospitalité et du tourisme va évoluer dans un monde qui sera de plus en plus contraint vers une trajectoire de 1,5°C.

Des règlements en cours de rédaction ou sur le point d'être applicables obligent les investisseurs et les fonds d'investissements à tenir compte de l'impact du changement climatique sur les organisations et mettent en place des règles strictes sur l'évaluation des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance). La taxonomie, les règles SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*), les obligations de reporting ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) et les réglementations à venir en Europe et dans les principales places financières du monde sont des éléments de contraintes forts.

La cartographie des risques climatiques réalisée en 2021 et complétée en 2022 a mis en lumière les risques et opportunités suivants pour le Groupe (une matrice impact/horizon temporel de ces risques est présentée dans la partie Environnement de la DPEF) :

- **Risques d'impacts physiques entre 2030 et 2050 dans un scénario extrême à 4°C :**
  - Environ 10 % des hôtels pourraient être menacés par les inondations liées à la montée des eaux, à des débordements inhabituels consécutifs de crues de fleuves ou rivières ou à des pluies extrêmes. Cette estimation ne prend pas en compte les éventuelles mesures de prévention et de protection mises en place par les hôtels et les gouvernements des pays dans lesquels les hôtels se situent.
  - Environ un tiers des hôtels pourraient voir le nombre de vagues de chaleur extrêmes tripler par rapport à 2019 ce qui entraînera une augmentation des coûts d'investissements et d'opérations, avec un impact probable sur le prix des chambres.
- **Risques de transition à horizon 2030 :**
  - Le principal risque est lié à l'impact négatif sur les revenus en lien avec la baisse des voyageurs d'affaires, particulièrement de longue distance. En effet, les entreprises qui seront elles-mêmes engagées sur une trajectoire de réduction des émissions carbone pourraient être amenées à faire diminuer les déplacements professionnels de leurs collaborateurs. De manière combinée, la faible performance énergétique et le niveau élevé des émissions carbone des hôtels pourraient constituer un risque aggravé pour le Groupe.
  - La diversité des implantations géographiques des hôtels Accor offre une bonne atténuation des risques liés à l'évolution des comportements des clients Loisirs, bien que cette catégorie de voyageurs devienne sans doute plus sélective dans ses choix d'hôtels et de destinations de voyage.
  - Le coût du carbone pour l'exploitation des hôtels est vraisemblablement destiné à augmenter (par le biais de taxes ou d'autres mécanismes) et sera d'autant plus préjudiciable aux hôtels qui n'auront pas réduit le niveau de leurs émissions carbone. Les conséquences sur les coûts d'exploitation des hôtels et *in fine* sur le prix des chambres seront inévitables.

DPEF TCFD RISQUE CLIMATIQUE

- **Opportunités**
  - Le voyage pour motif professionnel : en dépit de la baisse à venir de ces voyageurs, les engagements du Groupe en matière de réduction carbone à horizon 2030 et 2050 pourraient créer un effet de compétitivité fort en faveur de Accor par rapport aux hôtels qui n'auront pas les critères de basse émission carbone recherchés par les entreprises.
  - Le voyage loisirs : les engagements de Accor sur les réductions de carbone pourraient améliorer les notations actuelles ou à venir du niveau d'émission carbone des chambres et pourraient créer une attractivité et/ou une préférence pour les marques Accor et ainsi mieux fidéliser les membres du programme ALL et attirer de nouveaux membres.
  - Le coût carbone réduit : les engagements de Accor sur les réductions de carbone pourraient réduire l'impact des coûts liés à la taxe carbone et des coûts d'énergie. Cette différence pourra créer un effet de compétitivité positif sur le prix des chambres.

Dispositif de maîtrise

Depuis sa création, Accor a toujours œuvré pour une réflexion autour du développement durable et de l'environnement et a ainsi mis en œuvre des plans d'action avec des objectifs ambitieux.

En 2016, Accor s'est engagé sur les principes du *Science-Based* Target Initiative à contribuer à l'atteinte de la neutralité carbone planétaire en 2050. En 2021, Accor s'est plus précisément engagé à réduire ses émissions carbone de 46 % d'ici à 2030. Le Groupe a par ailleurs émis une obligation financière sise sur des objectifs environnementaux ambitieux, avec des seuils intermédiaires à fin 2025.

Une Directrice du Développement durable a été nommée au Comité exécutif du Groupe courant 2021 afin de créer une dynamique en interne et dans l'ensemble de nos Divisions, mais aussi en externe en nouant des alliances avec les grandes entreprises hôtelières mondiales et en participant au G20 et aux COP 15 et 17.

Une formation obligatoire en ligne (School for Change) a été déployée en 2022 dans l'ensemble du groupe pour sensibiliser tous les collaborateurs au changement climatique et à la biodiversité et les engager vers une transition durable.

Afin de piloter sa transformation durable, Accor a investi dans une solution de reporting avec l'outil Gaïa. Son objectif est de faciliter la mesure et le suivi des performances sur les postes énergie, eau et déchets. L'outil permettra notamment de suivre de manière plus précise l'empreinte carbone des hôtels dans le monde, d'optimiser les coûts pour les propriétaires et de répondre aux attentes des parties-prenantes.

Enfin, Accor a pris une orientation stratégique forte vers le Lifestyle afin de capter une clientèle plus locale et mieux anticiper les changements de comportement de ses clients.

Le Groupe a pris la mesure des risques liés au changement climatique sur son activité et est déterminé à mettre en œuvre les actions nécessaires pour s'en prémunir et saisir toutes les opportunités qui en découlent.

DPEF ATTEINTE MALVEILLANTE À L'INTÉGRITÉ DES DONNÉES PERSONNELLES NUMÉRIQUES

Description du risque

Pour les besoins de son activité hôtelière, Accor utilise certaines données de ses clients (identité et parfois paiement) notamment dans les hôtels et via son programme de fidélité. Ces données pourraient faire l'objet de malveillance, d'origine interne ou d'origine externe. Ainsi, le Groupe ou ses prestataires pourraient être victimes d'attaques informatiques (virus, déni de service, etc.), de sabotage ou d'intrusion (physique ou informatique), pouvant nuire à la disponibilité, à l'intégrité ou encore à la confidentialité de ces données.

De tels événements, s'ils se matérialisaient, pourraient affecter les propriétaires des données volées ou divulguées. De plus, outre l'interruption de ses activités, la responsabilité du Groupe pourrait être engagée et générer ainsi un impact financier important (amendes CNIL ou autre organisme de régulation, indemnisation des clients ou autres).

Le programme ALL repose en grande partie sur la connaissance des clients du Groupe afin de personnaliser les offres au plus près de leurs attentes.

Pour cela, le Groupe exploite des données personnelles et commerciales qu'il se doit de collecter, traiter, stocker et diffuser en conformité avec les législations et standards en vigueur, et notamment en conformité avec la norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement *(Payment Card Industry Data Security Standard ou PCI DSS)* et le RGPD (règlement n° 2016/679). Leur violation exposerait le Groupe à des sanctions financières et pourrait porter atteinte à sa réputation.

Les réglementations évoluent régulièrement dans chacun des pays où le Groupe est présent. La réglementation liée à la protection des données a par exemple récemment évolué en Chine.

DPEF ATTEINTE MALVEILLANTE À L'INTÉGRITÉ DES DONNÉES PERSONNELLES NUMÉRIQUES

Dispositif de maîtrise

Assurer la sécurité, la sûreté et la disponibilité des données personnelles de ses clients et de ses collaborateurs est une priorité du Groupe.

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 hammeçonnage. Une formation obligatoire spécifique au rançongiciel a par ailleurs été déployée en 2022 dans tous les sièges du Groupe.

Malgré l'impact fort de la crise sur ses revenus, Accor a maintenu tous les budgets liés à la prévention du risque Cyber.

Le renouvellement de la conformité PCI DSS des systèmes centraux et de l'ensemble des services mis à disposition des équipes locales constitue une importante mesure de prévention des risques affectant les données bancaires des clients. Afin de garantir une sécurité optimale à ces données, les hôtels du Groupe doivent également se mettre en conformité avec ce programme (formation en ligne, mise en œuvre de procédures opérationnelles, etc.).

Dans le cadre du programme de conformité au Règlement général sur la protection des données, le Groupe maintient une cartographie des processus de traitement des données, évalue les risques auxquels elles sont exposées et, si nécessaire, établit et met en œuvre un plan d'action de remédiation.

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 du Groupe. Ses missions sont détaillées au paragraphe 2.1.4. La maturité du dispositif de gestion des accès au niveau des hôtels est testée par l'audit interne opérationnel.

Compte tenu de l'accroissement de la fréquence et de la complexité des attaques, le Groupe demeure toutefois exposé au risque, et ce en dépit des mesures préventives présentées ci-dessus. Si un tel événement se produisait, une structure de secours a été mise en place afin de garantir la continuité des services, la sauvegarde et la confidentialité des données.

Enfin, 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. Selon l'ampleur et la nature des données touchées, des coûts significatifs pourraient toutefois rester à la charge du Groupe.

DPEF RISQUE SUR L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DES TALENTS

Description du risque

En faisant pivoter son modèle d'affaires vers un modèle *asset light*, Accor est devenu une société de services, essentiellement axée sur l'Humain : son activité est portée par des hommes et des femmes, et son succès repose désormais essentiellement sur la qualité de ses collaborateurs, leurs compétences et leur engagement.

Dans un contexte de réorganisation de Accor, de marchés locaux de l'emploi sous tension dans de nombreux pays et de changements aspirationnels des nouvelles générations, le Groupe est ainsi exposé à des difficultés à attirer et fidéliser les meilleurs talents, en particulier sur certains métiers hôteliers ou digitaux. Par ailleurs, dans un secteur en évolution rapide, le succès du Groupe dépend aussi de sa capacité à retenir et faire évoluer les compétences de ses collaborateurs à travers la formation et la mobilité interne.

Enfin, la transformation du Groupe pourrait affecter l'implication des collaborateurs.

Dispositif de maîtrise

La gestion des Talents nécessite une vigilance à long terme pour assurer la pérennité du modèle d'affaires. Le Groupe s'attache à identifier, attirer et développer les compétences nécessaires au fonctionnement de ses opérations et à son développement.

Ainsi, plusieurs actions pour attirer les meilleurs Talents ont été mises en œuvre, notamment des actions de communication pour promouvoir les métiers de l'hôtellerie et la marque employeur, avec une présence renforcée sur les réseaux sociaux.

En ce qui concerne la rétention des collaborateurs, le Groupe a procédé à une identification détaillée des personnes clés à tous les niveaux de l'organisation et un dispositif de rétention a été mis en place pour certains collaborateurs. Par ailleurs, le Groupe a pu participer à des discussions sur la revalorisation salariale de la branche Hôtellerie-Restauration en France.

L'amélioration des compétences et des performances est visée à travers un investissement continu dans la formation et les salariés sont accompagnés dans leur développement personnel tout au long de leur carrière, notamment grâce à un outil commun de gestion des carrières et des compétences.

Plus généralement, le Groupe veille à construire un environnement professionnel engageant et collaboratif, dans le respect de ses valeurs éthiques, de diversité et de bien-être au travail. En 2021, des conditions de télétravail facilitées ont été votées en France avec la possibilité de travailler à distance jusqu'à 12 jours par mois, et une enquête d'engagement annuelle permet d'identifier les éventuels axes d'amélioration et les plans de remédiation à mettre en œuvre.

Enfin, le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux en matière d'hygiène et sécurité de ses collaborateurs partout dans le monde.

DÉTÉRIORATION DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE, GÉOPOLITIQUE OU SANITAIRE

Description du risque

La large implantation géographique des activités de Accor l'expose de manière significative à des risques macroéconomiques, géopolitiques et sanitaires. Ainsi, un fort ralentissement économique, un conflit géopolitique ou une épidémie dans ces zones pourraient conduire à une importante réduction des déplacements des personnes, ce qui aurait des conséquences négatives sur le RevPAR des hôtels et donc sur le chiffre d'affaires du Groupe, mais pourrait aussi conduire à la fermeture d'hôtels ou à l'abandon de projets de développement dans la ou les zones concernées.

Selon le Fonds Monétaire International, un tiers de l'économie internationale pourrait connaître une contraction dans les mois qui viennent. Ces prévisions restent toutefois hypothétiques pour plusieurs raisons. La guerre en Ukraine constitue une menace actuelle qui pèse sur l'économie du globe, particulièrement en Europe. On note aussi une hausse des prix de l'énergie, un moral des ménages en baisse, un ralentissement du secteur manufacturier et des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement, et un marché du travail tendu, particulièrement dans les économies avancées. L'apparition de nouveaux variants de la Covid-19 pourrait amplifier ce risque de ralentissement.

Enfin, le Groupe reste exposé à un risque d'attaque terroriste, et ce dans la majorité de ses pays d'implantation. Une succession d'attaques terroristes de grande ampleur ou des attaques simultanées pourrait affecter de manière directe ou indirecte les clients et les collaborateurs du Groupe et conduire à une baisse importante de la fréquentation de la ou les zones concernées.

Dispositif de maîtrise

La stratégie *asset light* et la stratégie de croissance organique et externe du Groupe ont notamment pour effet de réduire son exposition à ces différents risques en diversifiant géographiquement son portefeuille. De même, la diversification géographique peut être un facteur favorable en cas de reprise partielle de l'activité hôtellerie dans le monde.

Afin de limiter l'impact des risques de détérioration profonde et durable de ces facteurs macroéconomiques, Accor a engagé depuis plusieurs années un plan de réduction de ses coûts centraux, ainsi que la rationalisation des autres foyers de coûts (Sales, Marketing, Distribution et Fidélisation, Actifs Hôteliers et Nouvelles Activités). Le Groupe a également procédé à une analyse granulaire et disciplinée de son organisation pour l'adapter à son nouveau modèle *asset light*. Cette analyse a conduit à la mise en place d'un plan d'économies récurrentes d'au moins 200 millions d'euros.

En outre, au 31 décembre 2022, Accor dispose d'une structure financière stable, avec une position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie de 1 625 millions d'euros, après le remboursement de ses deux emprunts obligataires de 60 millions d'euros et de 150 millions de francs suisses, émis en 2014, et arrivés à échéance respectivement en février et juin 2022. Le Groupe dispose également d'une ligne de crédit bancaire non tirée pour un montant de 1 200 millions d'euros, ayant pour échéance juin 2024 (pour 86 millions) et juin 2025 (pour 1 114 millions). Le Groupe a décidé de ne pas renouveler sa ligne de 560 millions d'euros qui est arrivée à échéance en mai 2022.

Par ailleurs, 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. Toutefois, les pertes financières liées à la pandémie sont exclues de la quasi-totalité des contrats d'assurances du Groupe et de ses partenaires.

La protection des clients et des collaborateurs est une priorité pour le Groupe. C'est pourquoi Accor s'est doté d'une stratégie de Sûreté-Sécurité qui repose sur une organisation, une veille et des mesures de sécurité appropriées et sujettes à évolution en fonction de l'intensité des risques identifiés. En cas d'alerte, le dispositif de gestion de crise est activé afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité des clients et des collaborateurs. Afin de réduire les conséquences d'une pandémie ou de troubles sociaux sur son activité, le Groupe s'appuie sur des plans de continuité d'activité, élaborés par la Direction Risques Groupe avec toutes les directions impliquées et diffusés à l'ensemble des zones concernées. Ce plan a bien entendu été activé en réponse à la propagation de la Covid-19 dans les pays où le Groupe est présent, et les consignes diffusées à l'ensemble des sièges et des hôtels de son réseau.

Enfin, Accor a créé en 2020 son label de propreté et de prévention *ALL Safe* qui garantit des normes de nettoyage et des procédures opérationnelles strictes dans les hôtels. Ces normes ont été vérifiées par Bureau Veritas, un leader mondial de l'inspection en matière d'hygiène et de propreté.

INDISPONIBILITÉ DES DONNÉES OPÉRATIONNELLES NUMÉRIQUES

Description du risque

Les activités de Accor reposent sur un ensemble de processus et d'applications permettant d'accompagner les collaborateurs et les hôteliers dans leur travail, et les clients dans leurs projets de voyage. Dans un contexte de transformation digitale du Groupe, son activité est fortement dépendante du bon fonctionnement et de la sécurité de ces applications.

Les données nécessaires à l'activité du Groupe (données personnelles, données stratégiques et financières…) sont vulnérables aux dommages que subiraient ses infrastructures ou celles de ses prestataires, et notamment les infrastructures de stockage de ses prestataires (data center).

INDISPONIBILITÉ DES DONNÉES OPÉRATIONNELLES NUMÉRIQUES

Ces infrastructures pourraient faire l'objet de dégradations intentionnelles (saturation du réseau, *ransomware*, sabotage, intrusion…) ou accidentelles (défaillance technique, incendie, inondation, coupure d'électricité, insuffisance de capacité du réseau concerné à faire face au développement des usages…) qui rendraient indisponibles les données opérationnelles nécessaires à l'activité du Groupe.

Quelle qu'en soit la cause, l'indisponibilité des données du Groupe pourrait entraîner d'éventuelles ruptures de continuité d'activité et causer de graves dommages à la réputation du Groupe voire provoquer la mise en cause de sa responsabilité ce qui aurait un impact significatif sur son chiffre d'affaires et donc sur ses résultats.

Dispositif de maîtrise

Assurer la sécurité, la sûreté et la disponibilité des données opérationnelles et stratégiques nécessaires au bon fonctionnement du Groupe est une de ses priorités.

Le département Accor Tech a pour vocation de mener à bien la modernisation de l'architecture IT et joue un rôle majeur en matière de prévention (patchs de sécurité, mesures spécifiques anti-saturation du réseau, etc.), de détection et de gestion des incidents de sécurité. Le Département a notamment la charge de la mise en place de la redondance et des sauvegardes ainsi que du maintien du plan de secours informatique (astreintes, sauvegardes et capacité de restauration, datacenter de secours, etc.).

Accor Tech est chargée de la sécurisation des infrastructures, systèmes et applications nécessaires à l'activité du Groupe. Elle a pour rôle d'administrer un ensemble de matériels et logiciels dédiés à la prévention des risques (firewall, antivirus, etc.), à la détection des intrusions (sonde et réponse aux incidents, etc.) et intervient en cas d'activation du plan de secours informatique.

Sous l'égide de la Direction des risques, une formation obligatoire pour prévenir les risques liés au rançongiciel a été déployée en 2022 à tous les collaborateurs des Sièges du Groupe.

Le Groupe dispose par ailleurs d'une assurance raisonnable que ses partenaires, fournisseurs ou sous-traitants allouent les ressources suffisantes pour le protéger d'une interruption ou d'une perturbation de ses activités à travers les engagements indiqués dans les *Service Level Agreements* signés avec les tiers.

En outre, une équipe d'auditeurs, rattachée à la Direction de l'Audit interne Groupe, est dédiée à l'audit et au contrôle des systèmes d'informations Groupe. Ses missions sont détaillées au paragraphe 2.1.4.

Si, en dépit de ces mesures préventives, un incident se produisait, une structure de secours et des infrastructures redondantes ont été mis en place afin de garantir la continuité des services en moins de 24 heures, ce qui n'affecterait que peu l'activité du Groupe. Un exercice de crise de grande ampleur est prévu courant 2023 pour tester en conditions réelles la capacité du Groupe à réagir à un incident majeur inédit.

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. Selon l'ampleur et la nature des données touchées, des coûts significatifs pourraient toutefois rester à la charge du Groupe.

DPEF NON-CONFORMITÉ AUX STANDARDS, LOIS ET RÉGLEMENTATIONS

Description du risque

Accor est présent dans plus de 110 pays, et opère dans un environnement législatif et réglementaire très complexe et très changeant, marqué par la multiplication des standards, lois et réglementations locales et internationales applicables à son activité.

En particulier, et compte tenu de l'importance de ces enjeux de société, ont été promulgués de nombreux standards et lois locales et internationales concernant le traitement des données personnelles (voir risque « Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques ») et la lutte contre la corruption.

De même, le Groupe interagit avec de nombreux agents publics et privés dans la conduite de ses activités. Cette complexité organisationnelle expose le Groupe à un risque de non-conformité avec les réglementations locales et internationales de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et notamment avec la Loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dites loi Sapin 2).

Par ailleurs, Accor travaille avec un réseau étendu de partenaires. En dépit de la vigilance du Groupe, des pratiques non conformes à ses standards et engagements éthique et Développement durable pourraient avoir lieu dans un ou plusieurs hôtels sous enseigne Accor, chez un des fournisseurs référencés ou un client peu scrupuleux. En effet, l'implantation géographique du Groupe et son secteur d'activité l'expose à des risques d'atteinte aux droits humains ou d'éthique des affaires.

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. La non-conformité avec l'une de ces normes ou réglementations exposerait le Groupe à des sanctions pénales et financières ainsi qu'à une exposition médiatique de nature à entacher son image et sa réputation.

DPEF **NON-CONFORMITÉ AUX STANDARDS, LOIS ET RÉGLEMENTATIONS**

Dispositif de maîtrise

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 tous ses pays. 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.

En matière de données personnelles, le Groupe a mis en place une organisation dédiée à assurer la conformité du Groupe au standard *PCI DSS* et au règlement général sur la protection des données mais également d'accompagner les hôtels sous enseigne Accor pour leur propre conformité. Cette organisation, décrite au paragraphe 3.4.2, s'appuie sur une équipe en central et sur un réseau de relais dans les différents départements du siège, les champions de la protection des données et dans chaque business unit, les Coordinateurs Régionaux pour la Protection des Données (RDPC). Leur rôle consiste notamment à maintenir une cartographie des processus de traitement des données et à accompagner les collaborateurs qui lancent un projet impliquant la collecte ou l'usage de données personnelles.

Le Groupe poursuit de nombreuses initiatives au siège et dans les hôtels pour maintenir sa conformité au règlement général sur la protection des données. Par exemple, un réseau de champions locaux de la protection des données a été mis en place et une cartographie des activités de traitement des données sur les plateformes de Accor a été menée.

La fonction *Compliance*, présentée au paragraphe 3.4.1, 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 responsables *Compliance* locaux, et ce en lien avec le Comité éthique, compliance et développement durable et avec le Comité du Conseil d'administration plus particulièrement chargé des questions de compliance (voir paragraphe 3.4.1). En 2022, les Directions des Risques et de la Compliance ont conjointement mené une cartographie des risques de corruption (mise à jour de la précédente en 2019) afin de permettre l'adaptation du plan de réduction des risques.

Par ailleurs, le processus de due diligence applicable aux partenaires, fournisseurs et autres tiers avec lesquels Accor entre en relation d'affaires a été étendu aux partenaires du programme de fidélité du Groupe.

Enfin, en lien avec sa Charte éthique, Accor dispose d'une politique et d'une procédure de déclaration annuelle des conflits d'intérêt applicable à tous les collaborateurs Accor SA et des filiales qu'elle contrôle.

2.2.3 Dispositifs de prévention et de protection

2.2.3.1 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 poster présentant les « 10 règles d'or pour la sécurité de tous » et détaillant les règles simples permettant de prévenir des sinistres humains et matériels est en cours de déploiement dans les hôtels du groupe ;
- un programme de maintenance, y compris préventive, et de contrôle des installations pour la lutte contre le développement et la propagation de la légionelle et contrôlé par des prélèvements et analyses réalisés par des laboratoires extérieurs certifiés ;
- enfin, en matière d'hygiène alimentaire, des contrôles sanitaires sont effectués dans les cuisines selon le système HACCP (*Hazard Analysis & Critical Control Points*).

Par ailleurs, le label de propreté et de prévention *ALL Safe* garantit des normes de nettoyage et des procédures opérationnelles strictes dans les hôtels.

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 matériels et immatériels. À cette fin, la Direction générale Sûreté-Sécurité :

- évalue l'état de sécurité dans les zones d'implantation du Groupe ainsi que dans les pays 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 de la sécurité des établissements du Groupe et le cas échéant, produit des recommandations ;
- délivre des recommandations à l'occasion de déplacements des collaborateurs dans des pays jugés à risques (risques politiques, sanitaires, naturels...).
- 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, pour assurer le déploiement de la politique sûreté-sécurité et mettre en place les éventuels plans d'action nécessaires pour assurer l'uniformité du réseau.

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.

Par ailleurs, l'accompagnement des collaborateurs lors de déplacements professionnels est en constante évolution.

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

2.2.3.2 Protection

Gestion de crise

Implanté dans plus de 110 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, incluant les sociétés dont Accor est tout ou partie actionnaire.

Une permanence 24/7 est assurée par la Direction générale Sûreté-Sécurité afin de prendre compte plus vite la protection des collaborateurs, des clients et des prestataires travaillant sur ses sites.

Transfert de risques : assurance

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 des garanties adaptées à l'activité et négociées par Accor, pour une meilleure indemnisation des clients. 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 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 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 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.

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 dans un contexte de marché de l'assurance de plus en plus dur et restrictif.

Une attention particulière est portée aux risques qualifiés d'événements naturels en effectuant chaque année un exercice de modélisation du risque. Cette analyse permet de calibrer les niveaux de couvertures nécessaires dans chaque pays en fonction de son exposition aux catastrophes naturelles. De même, une couverture spécifique du risque terrorisme, renouvelée chaque année, est mise en place dans tous les pays où la législation locale l'autorise.

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 la digitalisation de notre activité, et de l'importance du traitement des données, une couverture de type « cyber » est souscrite depuis plusieurs années. 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.



Chapitre

3

Responsabilité de l'entreprise

3.1 Enjeux et stratégie 94

3.1.1 Développement durable : une nouvelle stratégie à horizon 2030 94
3.1.2 Une stratégie qui capitalise sur l'engagement continu du Groupe pour une hospitalité positive... 96
3.1.3 ... et sur une gouvernance renforcée 96
3.1.4 Un plan de transformation pour placer le développement durable au cœur des pratiques du Groupe 97
3.1.5 Cinq priorités en 2022 pour engager la transformation durable 98
3.1.6 Les faits marquants en 2022 99
3.1.7 La réponse de Accor aux risques extra-financiers 101
3.1.8 Notations extra-financières, une performance reconnue 104

3.2 Protéger la nature et préserver les ressources 105

3.2.1 Climat : contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050 105
3.2.2 Économie circulaire : réduire et recycler les déchets et éliminer le plastique à usage unique dans les hôtels 117
3.2.3 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable 121
3.2.4 Préserver la ressource en eau 125
3.2.5 Préserver la biodiversité et les écosystèmes 127
3.2.6 Renforcer les partenariats au service de la transition durable 129

3.3 Réinventer l'hospitalité avec nos collaborateurs 129

3.3.1 Une stratégie RH au service de la transformation du Groupe 129
3.3.2 Attirer et retenir les Talents 134
3.3.3 Engager les collaborateurs 139
3.3.4 Promouvoir la diversité et l'inclusion 143
3.3.5 Solidarité et soutien aux communautés locales 149

3.4 Agir de manière éthique et responsable avec nos parties prenantes 151

3.4.1 Éthique et compliance : le fondement des activités de Accor 151
3.4.2 Protéger et sécuriser les données 156
3.4.3 Respect des droits humains 158
3.4.4 Chaîne d'approvisionnement responsable 160

3.5 Plan de vigilance 164

3.5.1 Gouvernance 164
3.5.2 Cartographie des risques 164
3.5.3 Politique Droits Humains 165
3.5.4 Compte rendu de la mise en œuvre effective du plan de vigilance en 2022 165
3.5.5 Dispositif de suivi des contrôles 172
3.5.6 Indicateurs 172
3.5.7 Mécanisme d'alerte 174

3.6 Reporting des activités du Groupe au regard de la Taxonomie verte européenne 174

3.6.1 Les résultats 2022 174
3.6.2 Périmètre et méthodologie 175
3.6.3 Chiffre d'affaires 176
3.6.4 Dépenses d'investissements (CapEx) 176
3.6.5 Dépenses d'exploitation (OpEx) 177

3.7 Annexes 177

3.7.1 Mesurer et évaluer la performance (indicateurs) 177
3.7.2 Tableau des indicateurs 182
3.7.3 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière 185
3.7.4 Tables de concordance 189
3.7.5 Présentation détaillée des indicateurs de la taxonomie verte européenne 191

Après deux années marquées par la crise sanitaire, le Groupe a renoué avec son niveau d'activité pré-Covid-19. Le professionnalisme, l'engagement et la réactivité de ses collaborateurs ont permis à Accor de traiter dans ses opérations et sièges les urgences sanitaires et sociales nées de la crise tout en préservant sa trajectoire de durabilité. Fort des objectifs des précédents plans atteints, le Groupe a pu lancer en 2022 sa nouvelle stratégie développement durable qui guidera ses actions jusqu'en 2030.

Conformément à la Directive du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières, ce chapitre intègre la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe. Celle-ci décrit les principaux risques liés à son activité, ses politiques pour les identifier, les prévenir et les atténuer, les plans d'actions qui en découlent et les résultats exprimés par des indicateurs clés de performance. Le modèle d'affaires de Accor est quant à lui présenté en page 38 du présent Document d'enregistrement universel.

3.1 Enjeux et stratégie

3.1.1 *Développement durable : une nouvelle stratégie à horizon 2030*

Le changement climatique, l'effondrement de la biodiversité et les défis sociaux façonnent l'écosystème planétaire et ont un impact sur la croissance des entreprises. L'industrie du tourisme et du voyage représente aujourd'hui 9 à 12 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre [1]. La pression et les exigences accrues des parties prenantes de l'industrie hôtelière : clients, partenaires, collaborateurs, investisseurs, gouvernements, législateurs et organisations non-gouvernementales (ONG), appellent à une évolution profonde des modes de voyage. À titre d'illustration, 69 % des voyageurs souhaitent aujourd'hui avoir accès à une offre de voyage plus durable [2].

L'entreprise doit jouer un rôle au sein de son secteur afin d'être moteur sur les changements systémiques. Le secteur de l'hospitalité, et plus largement l'industrie du voyage et du tourisme, ont un rôle clé à jouer dans cette transformation. Les choix stratégiques effectués par les professionnels du secteur ont le pouvoir d'influencer l'ensemble des acteurs de leur chaîne de valeur amont et aval : de l'immobilier à l'agriculture, en passant par la restauration et le divertissement, jusqu'au voyageur final.

Pour s'inscrire dans cette dynamique, Accor doit repenser son mode de fonctionnement et son modèle d'affaires car l'avenir de l'hospitalité va au-delà des quatre murs d'un hôtel. Il s'intègre désormais dans un écosystème global qui crée de nouvelles interactions avec les communautés locales, qui génère un impact positif sur l'économie locale, l'environnement et la culture.

Accor œuvre depuis sa création à rendre le monde plus vertueux et plus accueillant. Le Groupe a été la première grande entreprise française à créer une Direction de l'Environnement et agit depuis plus de 30 ans en faveur d'une hospitalité positive.

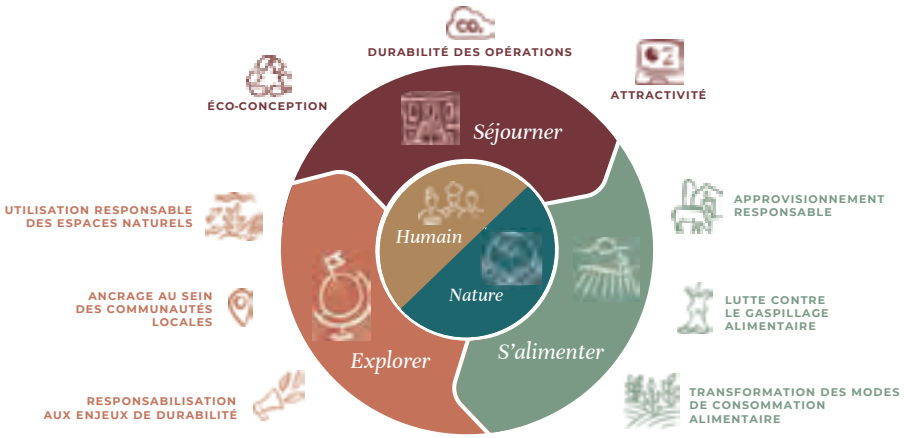
Si de nombreuses actions ont été menées, Accor souhaite aujourd'hui franchir un cap supplémentaire. Son ambition est d'évoluer vers un modèle contributif en intégrant le développement durable au cœur de son modèle économique et de sa proposition de valeur, en proposant de nouvelles façons de voyager plus ancrées dans les territoires et respectueuses de la biodiversité, en favorisant l'ascenseur social et l'égalité des chances.

Dans ce contexte, le Groupe a élaboré une nouvelle stratégie de durabilité à échéance 2030 qui s'inscrit pleinement dans sa stratégie d'affaire. Fondée sur la science, elle place en son cœur l'Humain et la Nature, qui infusent trois piliers opérationnels : Séjourner, S'alimenter et Explorer. Ces derniers font écho aux territoires d'actions d'un hôtel : de la conception à l'expérience client en passant par les opérations.

La stratégie lancée en 2022 est en cours de déploiement et guidera l'action de Accor jusqu'en 2030.

(1) Source : World Travel & Tourism Council (WTTC).
(2) Source : Systemiq analysis « Better travel & tourism, better world », 2022.

Le nouveau cadre stratégique de Développement durable



Deux axes fondamentaux au cœur : l'Humain et la Nature

Pour Accor, ces deux axes sont constitutifs du secteur du tourisme et essentiels à l'exercice de son métier. Ils sont de plus intimement liés car les défis écologiques ne pourront être relevés sans résoudre les défis de justice sociale. La lutte contre le réchauffement climatique est l'un des combats clés à mener pour lutter contre les inégalités sociales qui touchent les populations les plus vulnérables et assurer le bien-être des générations futures.

Humain – Le tourisme est par essence un secteur dont la valeur cardinale est l'humain. Ce marché représentait en 2019 près de 10 % de l'emploi et de la richesse produite dans le monde. Il joue un rôle d'élévateur social pour des personnes souvent sans formation. C'est pourquoi, la transformation du modèle Accor doit continuer à s'appuyer sur le respect des droits humains, sur le bien-être au travail, la diversité et l'inclusion sociale. Le Groupe mise sur l'engagement des équipes et la force du collectif (collaborateurs, partenaires, clients, communautés locales) pour opérer en respectant ces droits fondamentaux et intégrer pleinement la durabilité dans toute l'organisation.

Nature – Peu de secteurs peuvent revendiquer un lien si étroit avec la nature. Pas seulement parce que le tourisme la traverse et l'habite, s'y approvisionne pour construire des hôtels et nourrir ses clients, propose à ces derniers de l'explorer, mais parce qu'il est le secteur par excellence qui traite la nature pour sa valeur intrinsèque : le tourisme tire son attractivité de l'immuabilité de la nature. Ainsi, la préservation de la nature et des ressources naturelles chez Accor s'articule autour de :

- la réduction en absolu des émissions de gaz à effet de serre appuyée par des objectifs fondés sur la science ;
- la préservation de la ressource en eau ;
- la protection et la régénération de la richesse des sols, des écosystèmes et des habitats.

C'est en se donnant les moyens de poursuivre cette ambition que le Groupe pourra contribuer à un monde « nature-positive ».

Trois piliers opérationnels : Séjourner, S'alimenter, Explorer

Séjourner – Les hôtels sont des lieux qui relient les gens, permettant de résider, travailler ou se distraire. C'est en transformant les opérations et les pratiques dans ses hôtels sous enseigne, dans le respect des limites planétaires – depuis la conception des aménagements jusqu'à l'intégration des établissements dans leur écosystème – que le Groupe pourra proposer une expérience unique et durable à ses hôtes.

S'alimenter – Il est aujourd'hui crucial de maîtriser le cycle de l'alimentation « de la fourche à l'assiette » dans l'hôtellerie. Le Groupe se mobilise en travaillant activement à optimiser la traçabilité de sa chaîne d'approvisionnement, à réduire le gaspillage alimentaire et à proposer à ses clients une offre alimentaire de plus en plus biologique, locale et de saison.

Explorer – Le Groupe entend proposer concrètement à ses clients une nouvelle vision du voyage, plus globale, plus contributive, plus inclusive. Cette proposition se traduit par un parc hôtelier ancré dans les communautés locales, la volonté de générer un impact positif sur les territoires et la sensibilisation des clients au respect de la nature.

3.1.2 *Une stratégie qui capitalise sur l'engagement continu du Groupe pour une hospitalité positive…*

La nouvelle stratégie de développement durable à horizon 2030, plus intégrée à la stratégie d'affaire du Groupe, s'inscrit dans l'histoire de Accor, engagé depuis 1970 pour une hospitalité positive, et capitalise notamment sur les acquis et retours d'expérience des précédents programmes *Planet 21* et *Acting Here – Planet 21* (2011-2021).

Ces deux feuilles de route successives ont en effet permis au Groupe de progresser fortement durant les dix dernières années en mobilisant et en catalysant les énergies des équipes et des hôtels autour d'engagements chiffrés et mesurés chaque année, dans une démarche d'amélioration continue vers une hospitalité plus durable.

Leur mise en œuvre dans l'ensemble des hôtels a ancré Accor comme un pionnier du développement durable dans le secteur hôtelier.

2011-2015 : *Planet 21* a mis l'accent sur la réduction de la consommation énergétique.

2016-2021 : *Acting Here – Planet 21* a déployé un système plus collaboratif, engageant les clients, les collaborateurs, les fournisseurs et les partenaires. Un catalogue de 76 initiatives a permis aux hôtels de progresser sur les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Le programme est adossé à un dispositif de certification interne, comprenant 10 actions obligatoires pour atteindre *a minima* le niveau Bronze, puis les niveaux Argent, Or et Platinum.

Les réussites de *Planet 21*

- **Agroforesterie avec le programme phare *Plant for the planet*.** Cette initiative lancée dès 2009 encourageait les clients des hôtels à réutiliser leurs serviettes lors de leur séjour, geste récompensé par Accor au travers de la plantation d'arbres. 7,5 millions d'arbres ont été plantés sur la durée du programme.
- **Potagers urbains.** Ce projet lancé en 2016 associait les clients et les collaborateurs à une démarche vertueuse. Plus de 1 200 potagers ont été créés sur la durée du projet.
- **Lutte contre le tourisme sexuel impliquant des enfants avec le programme *We Act Together for CHildren (WATCH)*.** Créé en 2014 pour donner suite aux premiers contacts avec l'ONG ECPAT, ce programme historique au sein du Groupe a été déployé par 98 % des hôtels.
- **Féminisation des postes de direction d'hôtels.** Sur certaines zones, comme au Brésil, on dénombre plus de 56 % de femmes Directrices d'hôtels. Ce résultat illustre l'effort continu de Accor en faveur de l'égalité et du leadership des femmes, qui reste plus que jamais d'actualité.
- **Alimentation saine et durable.** Ce dispositif s'inscrit dans le cadre de la politique d'achats responsables pour proposer dans les restaurants une alimentation responsable, locale et de saison, intégrant des critères de bien-être animal.

3.1.3 *… et sur une gouvernance renforcée*

En 2022, Accor a étoffé sa gouvernance pour accompagner sa stratégie, traduire ses ambitions en résultats concrets, piloter les projets et diffuser la culture de la durabilité dans les Départements fonctionnels et fonctions clés des *Hubs*.

En mai 2021, Brune Poirson, auparavant Secrétaire d'État à la Transition Écologique, a rejoint Accor en tant que Directrice du développement durable. Elle est membre du Comité exécutif.

Conseil d'administration

Les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance sont abordés en moyenne une fois par trimestre dans les réunions du Conseil d'administration. Les thèmes traités sont notamment la stratégie long terme, la performance extra-financière et l'atténuation des risques.

Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a pour mission de préparer les décisions du Conseil d'administration concernant les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance (par exemple, la composition des instances dirigeantes). Il prépare également les décisions relatives à la rémunération des mandataires sociaux, à la politique d'intéressement long terme et à leur indexation sur des critères extra-financiers.

Comité exécutif (COMEX)

Les sujets de durabilité sont traités mensuellement par le Comité exécutif. Les thèmes abordés sont notamment le suivi de la performance extra-financière, les propositions stratégiques et arbitrages budgétaires.

Comités de Direction des régions (CODIR)

Des Comités de Direction Développement durable ont été mis en place dans les CODIR des *Hubs* où opère le Groupe. Le suivi de la feuille de route, des plans d'actions et des indicateurs associés font partie des sujets traités.

Comités de pilotage stratégique

Des Comités de pilotage stratégique engageant les directeurs généraux des *Hubs* et des fonctions clés du Groupe ont été déployés sur certains projets stratégiques comme le carbone et le plastique à usage unique.

Direction Développement durable

En 2022, cette Direction s'est structurée et étoffée avec l'arrivée de collaborateurs et nouvelles expertises dans le domaine de la performance extra-financière, de la conduite de projet ou de l'engagement.

Sa mission est d'impulser la transformation du Groupe à travers les objectifs suivants :

- réinventer l'hospitalité avec l'objectif de positionner Accor comme une entreprise qui opère dans le cadre des limites planétaires ;
- fixer des objectifs ambitieux au service de cette vision et définir les plans d'actions associés ;
- déployer un plan complet de transformation et d'engagement dans toutes les Directions, fonctions et entités du Groupe ;
- développer une expertise adaptée sur l'impact environnemental, social et sociétal du Groupe ;
- construire, renforcer et piloter la performance extra-financière du Groupe ;
- former et sensibiliser massivement les collaborateurs, à toutes les échelles, aux enjeux environnementaux et sociaux ;
- fournir des outils et des ressources pour permettre à chaque Département d'impulser cette dynamique ;
- veiller sur les tendances du tourisme et du voyage durables et responsables afin de maintenir le leadership de Accor.

La rémunération variable du Président-directeur général indexée à la performance extra-financière

La stratégie de développement durable est portée par le Président-directeur général de Accor à travers notamment l'intégration d'objectifs ESG dans sa rémunération globale. Ces critères représentent 15 % de sa rémunération variable annuelle et sont liés à l'atteinte des priorités stratégiques définies par le Groupe sur les enjeux sociaux et environnementaux.

Ces objectifs sont répartis la manière suivante en 2022 :

- 5 % : pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé les plastiques à usage unique (sauf bouteilles d'eau jetables) dans l'expérience client ;
- 5 % : pourcentage d'hôtels pour lesquels un outil de mesure d'émission carbone est en place ;
- 5 % : pourcentage de femmes dans les Comités de Direction au niveau mondial.

Pour plus d'information voir aussi le chapitre 4.

3.1.4 *Un plan de transformation pour placer le développement durable au cœur des pratiques du Groupe*

2022 marque le lancement de la nouvelle stratégie de durabilité. Pour impulser une dynamique, embarquer les équipes et faire évoluer les pratiques en accord avec cette stratégie, Accor a défini un plan de transformation articulé autour de 3 leviers de conduite du changement.

1. **Diffusion d'une culture commune sur la durabilité :** la mise en place du programme de formation *School For Change* lancé en juin 2022, la participation des membres du Comité exécutif à des événements internes ou des prises de parole externes autour des enjeux du développement durable en sont des illustrations emblématiques.

2. **Nouvelle vision de la performance :** l'enjeu est de progressivement placer la performance extra-financière au même niveau que la performance financière et de renforcer leurs liens notamment par :

- l'évolution de la gouvernance avec la création d'un Département Performance au sein de la Direction Développement durable ;
- la mise en place d'outils de financement indexés sur des objectifs sociaux et environnementaux ;
- l'élaboration d'un système de rémunération variable adossé à des objectifs de durabilité pour les dirigeants et les équipes.

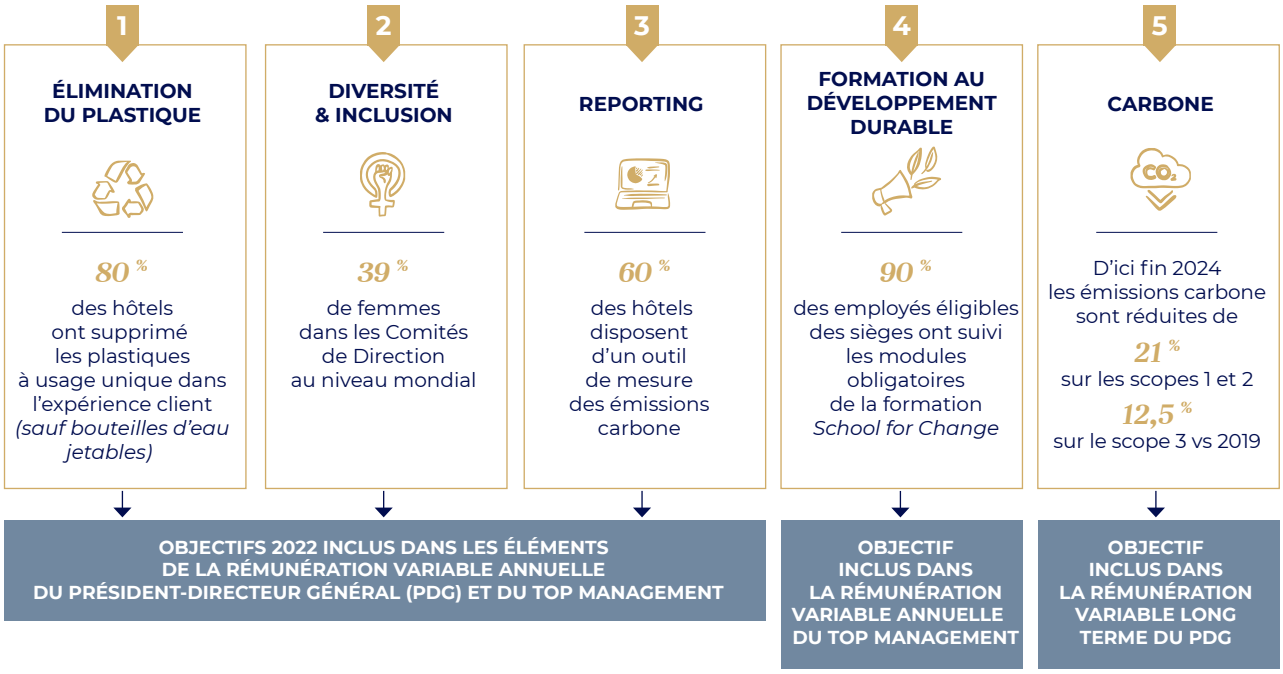
En outre, le renforcement du cadre règlementaire de la Taxonomie verte, tout comme la préparation de la nouvelle règlementation européenne de reporting CSRD *(Corporate Sustainability Reporting Directive)* nécessitent une coopération étroite entre les Directions Développement durable et Finance.

3. **Déploiement de 5 priorités stratégiques :** élimination des plastiques à usage unique dans le parcours client, objectifs en matière de parité, formation au développement durable pour tous, objectif de réduction des émissions carbone, optimisation du reporting environnemental… marquent le déploiement volontariste de cette nouvelle stratégie. Les enjeux et les résultats de ces priorités sont présentés tout au long de ce chapitre.

3.1.5 *Cinq priorités en 2022 pour engager la transformation durable*

Accor a choisi de centrer son action en matière de développement durable sur 5 projets, environnementaux et sociaux, ayant à la fois un impact pour la planète, les collaborateurs et les communautés locales, et décisifs pour la transformation durable du Groupe. Ces projets, appelés à se poursuivre de façon plus ambitieuse au-delà de 2022, sont associés à des objectifs chiffrés largement communiqués au sein de Accor.

Les priorités 2022 pour accélérer la transformation durable



1. Élimination du plastique

Accor s'est engagé à éliminer les produits en plastique à usage unique utilisés par les clients dans les hôtels du Groupe. Six catégories de plastiques, représentant 46 produits à supprimer ou à remplacer, ont été identifiées.

Le plan d'actions *No More Single Use Plastic* a été renforcé en 2022. Les équipes du siège de Accor ont travaillé avec les *Hubs* pour fournir aux hôtels toutes les ressources et outils nécessaires pour mener à bien ce projet : directives opérationnelles, identification et recommandations de nouvelles sources d'approvisionnements, modalités de pilotage et d'audit de ce programme (voir aussi section 3.2.2.2).

2. Diversité & Inclusion

Le Groupe poursuit des ambitions de longue date en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. De nouveaux objectifs associés à des plans d'action ont été définis en 2021 et se sont poursuivis en 2022 pour augmenter la représentativité des femmes dans les instances dirigeantes au sein des Comités de Direction ou à des postes de Direction d'hôtels. (voir aussi section 3.3.4.1).

3. Reporting

Conscient de l'importance de disposer de données environnementales robustes pour piloter sa transformation durable, Accor a investi dans une nouvelle solution de reporting, appelée à remplacer l'outil historique Gaïa. Plus de 70 % des hôtels du Groupe disposent à fin 2022 de l'outil Gaïa 2.0. L'objectif est de faciliter la mesure et le suivi des performances sur les postes énergie, eau et déchets. L'outil permettra notamment de suivre de manière plus précise l'empreinte carbone des hôtels dans le monde, d'optimiser les coûts pour les propriétaires et de répondre aux attentes des parties prenantes (voir aussi section 3.2.1).

Ces trois priorités sont incluses dans les éléments de rémunération variable annuelle des collaborateurs.

4. Formation au développement durable

En tant que groupe implanté dans 110 pays, Accor s'attache à ce que l'ensemble des salariés partage un langage commun, fondé sur des données scientifiques. Le programme de formation environnemental *School For Change* engage chaque collaborateur et lui permet d'acquérir un socle de connaissances solides sur la transition durable, afin de les intégrer dans l'exercice de son métier au quotidien. Tous les salariés éligibles des sièges Accor, en central et dans les *Hubs*, ont été invités à suivre les modules obligatoires disponibles sur la plateforme de formation en ligne (voir aussi section 3.3.2.2).

5. Carbone

Les hôtels représentent plus de 70 % de la consommation mondiale d'énergie du Groupe, les combustibles fossiles et l'électricité qu'ils consomment sont responsables de plus de 70 % de ses émissions totales d'équivalent CO_2. Pour limiter son empreinte carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, Accor a défini une trajectoire de contribution à la neutralité carbone planétaire à horizon 2050, dont les échéances intermédiaires ont été validées par l'initiative *Science-Based Targets* (voir aussi section 3.2.1).

Cette priorité est incluse dans la rémunération variable long terme du Président-directeur général.

3.1.6 *Les faits marquants en 2022*

JANVIER

Adoption du référentiel lancé par la Fondation de la Mer

Accor et Amundi s'allient à la Fondation de la Mer pour la protection des océans avec l'adoption du *Ocean Framework*, référentiel aligné avec l'Objectif de développement durable 14 des Nations Unies (vie aquatique) pour aider les entreprises à mesurer et corriger leurs impacts sur les fonds marins.

Accor est la première entreprise à adopter ce référentiel qui identifie 10 types d'impact sur l'océan déclinés en 44 leviers d'actions et indicateurs.

FÉVRIER

Lancement d'un module de formation en ligne afin de lutter contre les violences de genre

Sensibilisation, prévention, accompagnement, protection, etc. Accor agit pour que le respect de la dignité et la sécurité des personnes soient au cœur des valeurs de chaque *Heartists*®. Après s'être engagé en 2021 en tant que coleader dans la Coalition contre les Violences fondées sur le genre initiée par ONU Femmes, Accor lance un module de formation en ligne, traduit en 13 langues, sur les violences de genre pour tous ses collaborateurs. L'objectif est de permettre à chacune et chacun de reconnaître et d'agir contre le sexisme, le harcèlement sexuel et les violences domestiques. En 2022, plus de 90 % des *Heartists*® du siège du Groupe ont suivi la formation.

MARS

Lancement de l'initiative *Pathway to Net Positive Hospitality* en collaboration avec la *Sustainable Hospitality Alliance*

Accor et les 13 autres membres de la *Sustainable Hospitality Alliance* lancent les premières étapes de l'initiative, *Pathway to Net Positive Hospitality*. Soutenue par le *World Travel & Tourism Council* (WTTC), cette initiative offre un cadre pratique aux hôtels – chaînes comme indépendants – pour améliorer leur impact environnemental et les aider dans leur trajectoire de décarbonation. Les problématiques abordent les sujets des émissions carbone, de la consommation d'eau, des déchets et de l'approvisionnement.

AVRIL

Mobilisation de six membres du Comité exécutif à l'occasion de la Journée Mondiale de la Terre

Lors de la Journée de la Terre, le 22 avril dernier, Sébastien Bazin, Président-directeur général et plusieurs membres du Comex (Finance, Talent & Culture, Marketing, Europe du Sud, etc.) se mobilisent afin de partager la vision durable du Groupe, ainsi que les feuilles de route et actions mises en place dans le cadre du plan de transformation.

Près de 2 500 collaborateurs participent à l'événement, au siège parisien du Groupe et en ligne.

MAI

Participation au Sommet international *ChangeNow* à Paris

Un large panel de leaders d'opinion et d'acteurs de l'innovation échange autour de thématiques telles que la biodiversité, l'économie circulaire ou la réduction des émissions carbone. Sébastien Bazin, Président-directeur général du Groupe, et Brune Poirson, apportent leurs témoignages sur l'hospitalité responsable. Les membres du Comité exécutif et leurs équipes participent à une *Learning Expedition*, à la découverte de startups et de solutions durables au service de l'industrie. greet, marque du Groupe dont le modèle repose sur l'économie circulaire, fait partie des exposants.

JUIN

Lancement mondial du programme de formation en ligne *School for Change*

Accor met en place un ambitieux programme de formation, la *School for Change*, auprès de ses employés afin de les sensibiliser aux enjeux du développement durable. Les collaborateurs du Groupe suivent un parcours de formation obligatoire d'environ six heures afin de mieux appréhender les causes et conséquences du changement climatique sur la biodiversité et les populations, et d'encourager le partage de solutions pour agir à leur échelle. Fin 2022, la formation est complétée par 97 % des collaborateurs éligibles des sièges, et l'initiative est récompensée lors de l'événement *The Worldwide Hospitality Awards*.



Cocréation de nouvelles gammes d'accessoires avec les fournisseurs de Accor, tendant vers le zéro plastique

La vision avant-gardiste de Accor pousse les équipes Achats, Marketing et Développement durable à cocréer avec ses fournisseurs des gammes d'accessoires innovantes et plus qualitatives. Ainsi, 49 nouvelles références sont créées avec des matériaux alternatifs au plastique, conformes à des certifications externes (*FSC* ou *OK compost Home* par exemple). Une approche sobre est privilégiée : les produits sont disponibles sur demande du client, et non plus offerts systématiquement. Les emballages sont également supprimés ou fortement réduits. Ces gammes sont développées pour tous les segments d'hôtels, de l'économique au luxe. Plus de 16 tonnes de plastique sont évitées grâce à la création de ces gammes. En novembre, cette initiative est récompensée en tant que *Best Sustainable Action* lors des *Worldwide Hospitality Awards*.

OCTOBRE

Engagement pour le tourisme durable avec le GSTC

Le 29 octobre, Accor rejoint le *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC), organisation de référence en matière de durabilité dans l'industrie hôtelière. En tant qu'acteur majeur dans le secteur de l'hospitalité, le Groupe a un rôle clé à jouer dans la transformation de l'industrie et la définition de standards ambitieux pour le tourisme durable. Avec ce partenariat, Accor pourra façonner collectivement l'industrie hôtelière de demain. Par ailleurs, Accor intègre les critères GSTC au cœur de sa démarche de transformation, en les intégrant notamment dans les standards de 17 marques de son portefeuille.

Lancement par Accor et La Fondation des Femmes d'une plateforme dédiée à « Abri d'urgence »

Aujourd'hui, 4 femmes victimes de violences sur 10 qui demandent un hébergement ne se voient pas apporter de réponse du fait de la saturation des dispositifs d'urgence. Face à ce constat, Accor et La Fondation des Femmes lancent une plateforme facilitant la mise en sécurité et l'hébergement rapide, au sein d'hôtels Accor, des femmes et enfants victimes de violences. La qualité des hébergements mis à disposition, même sur une courte durée, est un facteur clé dans le parcours de sortie des violences et de reconstruction. Depuis mars, 148 femmes et enfants ont bénéficié de ce dispositif inédit, qui se déploie partout en France.

Signature du contrat avec Schneider Electric pour le lancement de Gaïa 2.0

Accor et Schneider Electric signent un contrat déterminant au service de l'ambition de réduction des émissions carbone du Groupe : la mise en place d'une nouvelle plateforme technologique facilitant la gestion des *Utilities* par les hôtels. Cet accord s'inscrit dans la démarche menée par la Direction *Design & Technical Services* vers un système de gestion de l'énergie conforme à la norme ISO 50 001. Cette nouvelle plateforme permettra notamment, à Accor et à son réseau, de mesurer et piloter de façon robuste les postes énergie, carbone et eau. À fin 2022, 71 % des hôtels du Groupe, soit environ 3 900 hôtels, disposent de ce nouvel outil Gaïa 2.0.

NOVEMBRE

Participation au G20

Quel avenir pour le tourisme durable ? Comment faire du tourisme un moteur du changement ? Ces questions font partie des discussions et interrogations animant la scène du G20 à Bali.

Au menu, des solutions proposées par les professionnels venus débattre sur le sujet, dont Brune Poirson : création de standards communs à l'industrie du voyage ; lancement d'une coalition d'acteurs pour faire bouger les lignes ; élaboration de modes de financements innovants pour protéger les pays à risques ; identification de destinations pilotes qui pourraient faire figure d'exemples.

Adoption d'un plan de sobriété énergétique

78 % de l'empreinte carbone de Accor est liée à l'énergie. Pour diminuer ce poste dans un contexte de hausse des prix et de difficultés d'approvisionnement, Accor a mis en place un plan de sobriété énergétique en 4 mesures fortes : baisse du chauffage et de la climatisation dans les parties communes des hôtels et chambres ; fermeture des piscines extérieures et réduction de l'amplitude horaire des espaces détentes (saunas et hammams) ; arrêt de 50 000 minibars dans les chambres ; chasse au gaspillage dans les cuisines. Ces mesures ont été complétées par un plan de formation des collaborateurs dans les hôtels.

DÉCEMBRE

Soutien à la COP 15 sur la biodiversité

Protéger 30 % de la planète, restaurer 30 % des écosystèmes, transférer 30 milliards de dollars par an des pays du Nord vers les pays du Sud d'ici 2030 c'est en substance les engagements pris par 195 États à Montréal avec cet accord historique sur la biodiversité. Dans la lignée de cette annonce, le Groupe se mobilise pour intégrer les limites planétaires dans ses opérations et ses activités à travers l'engagement pour la nature, pour la transformation du modèle agricole et pour proposer une nouvelle vision du tourisme.

3.1.7 La réponse de Accor aux risques extra-financiers

En 2022, Accor a revu la cartographie de ses risques extra financiers. Ce travail a été réalisé par les équipes de la Direction Développement durable et du Département Risques avec l'aide d'un cabinet externe. La méthodologie d'identification des risques et la gouvernance de la maîtrise des risques sont présentées au chapitre 2.

Le tableau ci-dessous présente les 10 risques extra-financiers 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 les entreprises.

Le périmètre légal du Groupe se compose des sièges du Groupe, des nouvelles activités et de ses hôtels filiales détenus pour lesquels le Groupe exerce un contrôle majoritaire (114 hôtels à fin décembre 2022), sur lequel Accor applique sa politique et renforce ses contrôles et reporting.

Tableau des risques, politiques et indicateurs clés associés

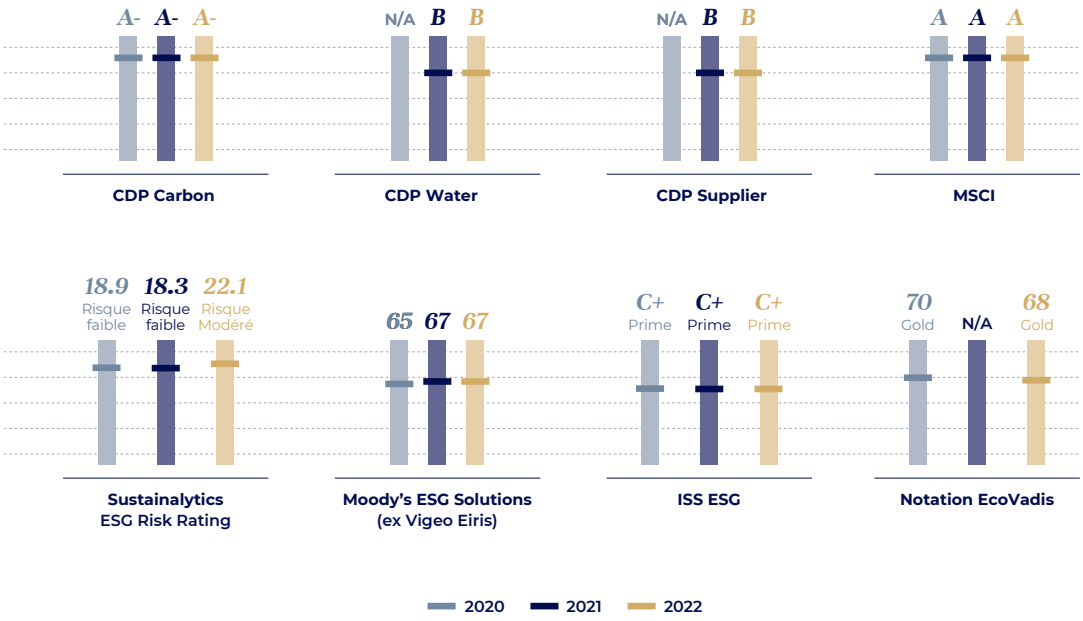
Thème	Risques/Opportunités	Engagements de durabilité	Contribution aux ODD
RISQUES ENVIRONNEMENTAUX			
Climat	Manque d'adaptation des activités du Groupe au changement climatique (inondations, vagues de chaleur extrême) Difficultés à atteindre les objectifs de réduction d'émissions carbone du Groupe alignés sur 1,5° C	Réduction des émissions carbone à horizon 2030 alignée sur la trajectoire 1,5° C validée par l'initiative *Science-Based Targets* Zéro émission nette de carbone d'ici 2050 sur l'ensemble des scopes 1, 2 et 3 Mesure robuste des émissions carbone	7, 8, 11, 12, 13, 14
Économie circulaire	Défaut dans la gestion et la réduction des déchets générés par les hôtels Évolutions sociétales vers des comportements plus respectueux de la planète et sensibilité croissante à la pollution plastique	Élimination des plastiques à usage unique Réduction des déchets et augmentation du recyclage	3, 6, 8, 11, 12, 14
Alimentation durable	Décalage entre l'offre alimentaire proposée dans les hôtels, les obligations réglementaires et les attentes des parties prenantes (clients, ONG, etc.) Evolutions sociétales vers des comportements alimentaires plus sains et respectueux de la planète	Promotion d'une alimentation saine et durable Réduction du gaspillage alimentaire	2, 14, 15 2, 12
RISQUES SOCIAUX			
Attraction et rétention des talents	Diminution de l'attractivité de l'industrie hôtelière et forte concurrence intra-sectorielle, renchérissant les délais, coûts de recrutement et d'intégration, ainsi que les risques de perte de talents clés	Respect de la promesse de marque Employeur *Be Limitless* Autant d'attention portée à la décision d'un Talent de postuler qu'à la décision d'un client de réserver	4, 8, 16
Engagement des collaborateurs	Détérioration du climat social ou des conditions de travail, démotivation des employés, avec un impact possible sur la qualité de service aux clients, sur l'augmentation de la rotation du personnel, et sur les résultats financiers	Respect de la promesse de marque Employeur *Be Limitless* Accompagnement du parcours des collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle dans le Groupe	4, 8, 16
Diversité et inclusion	Difficultés à atteindre les objectifs de diversité et parité pour les postes de direction dans les hôtels et dans les sièges Facteur d'attraction et de fidélisation des collaborateurs pour les entreprises misant sur la diversité	Lutte contre toute forme de discrimination et d'inégalités Mixité et égalité professionnelle femmes / hommes : égalité salariale et représentativité des femmes dans les instances dirigeantes Handicap : Charte du Réseau Mondial « Entreprise et Handicap » de l'OIT et Engagement *Valuable 500*	5, 8, 10, 16
RISQUES LIÉS À LA GOUVERNANCE			
Éthique des affaires	Défaut de respect des lois et politiques en matière de fiscalité ou d'éthique des affaires	Conformité, loyauté des pratiques et lutte contre la corruption Conformité et transparence fiscales selon les normes fiscales de l'OCDE et les cadres nationaux de reporting des impôts et taxes Respect des principes de pleine concurrence pour les transactions intra-groupe Lobbying responsable, respectant les principes de l'OCDE, les normes françaises et européennes	8, 16
Protection et sécurité des données personnelles	Défaut de protection ou de sécurité des données personnelles (clients, collaborateurs, etc.)	Conformité avec les législations et standards en vigueur, notamment la norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement (*Payment Card Industry Standard* ou PCI DSS) et avec le RGPD Charte de protection des données personnelles des clients (Accor)	16
Respect des droits humains dans les hôtels	Défaut de respect des droits humains au sein des hôtels	Respect et promotion des droits fondamentaux du travail Prévention et lutte contre la traite des êtres humains dont l'exploitation sexuelle, en particulier des enfants Lutte contre toutes les formes de harcèlement et discriminations Garantie de santé et sécurité pour les collaborateurs et clients Respect de la vie privée des collaborateurs et des clients	5, 8, 16
Maîtrise de la chaîne d'approvisionnement	Maîtrise défaillante de la chaine d'approvisionnement en matière de risques éthiques (non respect des normes et conventions internationales de base) ou de durabilité (produits/services provenant de chaînes d'approvisionnement non durables) Relations plus solides avec les fournisseurs sélectionnés et ancrage territorial plus fort avec le développement des achats locaux	Recherche de relations durables avec les fournisseurs Conformité aux règles d'éthique fixées par Accor (conventions internationales, lois et règlements en vigueur; droits humains ; éthique dans la conduite des affaires ; règles du commerce.) Achats responsables (produits éco-responsables, éradication du plastique, etc.)	6, 8, 12, 14, 15, 16

Thème	Section DPEF	Indicateur-clé de performance	Objectif	2022 Périmètre Groupe	2022 Périmètre légal
RISQUES ENVIRONNEMENTAUX					
Climat	3.2.1	Émissions de CO_2 en $ktCO_2eq$ par rapport à l'année de référence 2019 Scopes 1, 2 & 3	Objectifs 2025 : - 25,2 % Objectifs 2030 : - 46 %	Base 5 149 hotels 2 924 $ktCO_2eq$ (- 15,8 % vs 2019)	71 $ktCO_2eq$
			Objectifs 2025 : - 15 % Objectifs 2030 : - 28 %	Données publiées au 3e trimestre 2023	Données publiées au 3e trimestre 2023
	3.2.1	Part des hôtels disposant d'un outil de mesure des émissions carbone	60 % au 31/12/2022	71 %	80 %
Économie circulaire	3.2.2	Part des hôtels ayant supprimé tous les plastiques à usage unique dans l'expérience client (sauf bouteilles d'eau jetables et quelques exceptions)	80 % au 31/12/2022	84 %	74 %
Alimentation durable	3.2.3.2	Part des hôtels ayant mis en place 5 actions ou plus sur 9 de la Charte en faveur d'une alimentation saine et durable	100 % des hôtels ont mis en place plus de la moitié des actions de la Charte en faveur d'une alimentation saine et durable	48 %	66 %
	3.2.3.1	Part des hôtels déclarant avoir mis en œuvre l'action « Déployer un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire »	100 % des hôtels déploient un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire	46 %	49 %
RISQUES SOCIAUX					
Attraction et rétention des talents	3.3.2	Part des démissions dans les départs *(en %)*	Minimisation de la part des démissions dans les départs	70 %	69 %
		Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année *(en %)*	Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année *(en %)*	NA	86 %
Engagement des collaborateurs	3.3.1 3.3.3	Score d'engagement global des collaborateurs (nouveau score d'engagement 2022, basé sur 3 questions)	Progression du score d'engagement	8,6/10 (hors sièges)	8,6/10
Diversité et inclusion	3.3.1 3.3.4	Part des femmes dans les Comités de Direction au niveau mondial	39 % en 2022 45 % fin 2025	39 %	NA
		Part des femmes Directrices d'hôtels	40 % fin 2025	31 %	41 %
RISQUES LIÉS À LA GOUVERNANCE					
Éthique des affaires	3.4.1	Nombre de complétions enregistrées sur la formation en ligne anti-corruption	Part maximum de collaborateurs ayant complété la formation en ligne anti-corruption sur une période glissante de 3 ans	25 724	4 015
Protection et sécurité des données personnelles	3.4.2	Nombre de complétions enregistrées sur la formation en ligne RGPD	Part maximum de collaborateurs ayant complété la formation en ligne RGPD sur une période glissante de 3 ans	15 865	828
		Nombre de complétions enregistrées sur la formation en ligne Rançongiciel	Part maximum de collaborateurs ayant complété la formation en ligne Rançongiciel sur une période glissante de 3 ans	NA	2 577
Respect des droits humains dans les hôtels	3.4.3	Part des hôtels déployant le programme WATCH	100 % des hôtels déploient le programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants (WATCH)	98 %	75 %
		Evolution annuelle du nombre d'alertes remontées sur la ligne d'alerte *(Integrity Line)*	Favoriser la remontée des alertes, les suivre et les traiter efficacement	+ 49 % vs 2021	NA
Maîtrise de la chaîne d'approvisionnement	3.4.4	Part des fournisseurs référencés ayant signé la Charte Achats responsables (lancée fin 2022 et déployée en 2023)	100 % des fournisseurs référencés ont signé la nouvelle Charte Achats responsables à fin 2025	Base : 4 387 fournisseurs 100 % ont signe la précédente charte Achats 21 0 % ont signé la Charte Achats responsables	

Les risques « évasion fiscale », « activités sportives en entreprise » et « bien-être animal » sont traités de manière secondaire dans les parties correspondantes.

3.1.8 *Notations extra-financières, une performance reconnue*

Accor répond à des questionnaires d'agences de notation afin d'évaluer ses performances économiques, sociales et de gouvernance (ESG). Accor fait partie des entreprises les plus performantes dans son secteur en étant classée notamment en 2022 :



Accor est également listé dans les indices suivants : FTSE4GOOD, STOXX Sustainability, MSCI Europe ESG Leaders, Euronext Vigeo Europe, Standard Ethics French et CAC 40 ESG.

3.2 Protéger la nature et préserver les ressources

Accor est convaincu que l'hôtellerie de demain repose sur des pratiques de voyage plus durables. Le Groupe s'efforce de réduire son empreinte environnementale pour préserver la planète et les ressources pour les générations futures.

Les actions du Groupe s'articulent autour de cinq thèmes :

- Changement climatique ;
- Économie circulaire et plastique ;
- Alimentation durable et gaspillage alimentaire ;
- Préservation de la ressource en eau ;
- Préservation de la biodiversité et des écosystèmes.

3.2.1 Climat : contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050

Contexte

La science est claire : le monde fait face à un enjeu climatique sans précédent. Les gaz à effet de serre issus de l'activité humaine s'accumulent dans l'atmosphère terrestre plus vite que la nature ne peut les absorber. Ces émissions provoquent un réchauffement de la planète et sont à l'origine du dérèglement climatique.

Chaque année, Accor accueille de plus en plus de clients à la recherche d'un service d'« hospitalité augmentée ». En tant que leader du secteur, Accor suit les dernières recommandations scientifiques et a pour ambition de réduire son empreinte environnementale. Accor s'est engagé à réduire son empreinte carbone en cohérence avec une trajectoire de réchauffement climatique mondial à +1,5°C et s'est fixé pour objectif de contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050, conformément à l'Accord de Paris. Ces objectifs sont très ambitieux, le risque global pour Accor étant de rencontrer des difficultés, externes (exemple : manque de disponibilité de source d'énergie bas carbone) ou internes (exemple : retard dans le déploiement de l'outil de mesure des émissions carbone), pour se conformer à sa trajectoire.

Depuis 2006, Accor répond au questionnaire du CDP (*Carbon Disclosure Project*) sur le changement climatique. En 2022, le CDP a reconnu le Groupe comme leader sur les enjeux climatiques et lui a attribué un score de A- qui correspond au niveau le plus haut appelé Leadership.

Accor s'est engagé à mettre en œuvre les recommandations de la *Task Force on Climate Related Financial Disclosure* (TCFD) et poursuit dans cette direction durant l'année 2022.

Afin d'assurer une plus grande transparence sur les efforts du Groupe en matière de gestion du risque climatique et de réduction de l'impact climatique, **le reporting 2022 de Accor dans les pages suivantes suit les lignes directrices de la TCFD** :

- **Gouvernance climat ;**
- **Stratégie climat ;**
- **Gestion des risques climatiques ;**
- **Métriques et objectifs climatiques.**

Il est complété par la présentation du plan d'actions et des résultats 2022.

Gouvernance climat

La gestion des projets du Groupe liés à la préservation du climat et à la réduction des émissions de carbone est réalisée dans le cadre d'une structure de gouvernance et d'organisation conçue pour soutenir les actions qui traitent systématiquement les questions climatiques dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Le **Conseil d'administration**, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a acté trois décisions importantes sur les questions climatiques au cours des deux dernières années :

- **l'engagement net-zéro à 2050** validé par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) et aligné sur l'Accord de Paris impulsé et signé par le Président-directeur général, Sébastien Bazin ;
- l'émission de titres de créance liés à des critères de réduction des émissions de carbone (***Sustainability-Linked Bond***) ;
- l'inclusion dans les **bonus** des dirigeants et des salariés d'objectifs extra-financiers comprenant la réduction des émissions carbone.

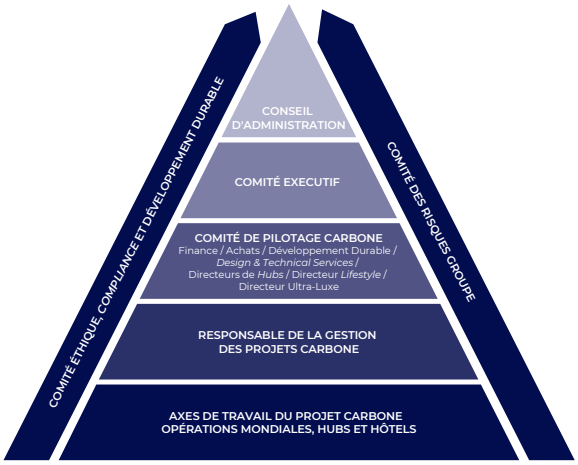
En 2020, le **Comité de pilotage carbone** a été mis en place par le Président-directeur général, Sébastien Bazin. Le Comité de pilotage a pour mission de définir la stratégie climat et les projets de mise en œuvre opérationnelle pour maîtriser les risques climatiques, sous la supervision de la Directrice Développement durable. Il est piloté par la cellule de gestion de projet carbone, en charge de mobiliser les parties prenantes internes pour mettre en œuvre la stratégie carbone.

Le **Comité éthique, compliance et développement durable** assure également une surveillance stratégique.

Le Département Risques est chargé d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques climatiques, sous l'égide du **Comité des Risques Groupe**.

Le schéma ci-dessous résume la gouvernance des risques climatiques de Accor, y compris le flux d'informations entre le Comité de pilotage et les autres parties prenantes.

La gouvernance du risque climatique de Accor conforme aux exigences de reporting de la TCFD



La **Direction *Design & Technical services*** est chargée de la collecte et de l'agrégation des données sur les émissions d'équivalent carbone à l'échelle du Groupe, sous la supervision de la Direction Développement durable. Les résultats sont partagés chaque année au sein du Groupe et en externe.

Stratégie climat du Groupe

La stratégie climat du Groupe s'appuie sur les résultats d'une analyse détaillée des risques climatiques et des scénarios d'opportunités préparés conformément aux recommandations de la TCFD. Sa priorité est la réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

Cette orientation n'est pas nouvelle : depuis le lancement de son premier programme *Planet 21*, le Groupe a eu à cœur d'améliorer l'efficacité énergétique de ses hôtels et de contribuer à la neutralité carbone planétaire. Cependant, ses leviers d'action pour piloter sa trajectoire carbone ont profondément évolué du fait de la transformation progressive du Groupe depuis 2016 vers un modèle *asset light,* qui inclut la cession de ses actifs hôteliers en propriété et en location.

Accor porte aujourd'hui la responsabilité de définir une trajectoire collective pour l'ensemble de son réseau afin de s'aligner sur l'Accord de Paris et d'agir sur tous les leviers à sa disposition : standards de marque, standards techniques hôteliers, cohérence des politiques et processus avec les objectifs de décarbonation du Groupe. Accor est également chargé d'apporter des solutions opérationnelles aux hôteliers pour réduire l'empreinte carbone de leurs hôtels. Cependant, les décisions d'investissement (équipements, isolation, production et achat d'énergie verte, etc.) relèvent *in fine* des seuls propriétaires d'hôtels.

Sa stratégie se matérialise dans un **programme de réduction des émissions de carbone,** calibré pour répondre aux besoins des propriétaires d'hôtels dans le cadre du modèle économique du Groupe. Cette stratégie carbone repose sur quatre piliers :

- **développer un état d'esprit « bas-carbone » et innover** avec les propriétaires et directeurs d'hôtels, les partenaires, les fournisseurs et les clients pour réussir à atteindre collectivement la neutralité carbone planétaire ;
- **transformer le parc actuel vers un parc d'« hôtels verts intelligents »**, en tirant parti de l'IoT (Internet des Objets), de la technologie d'écoconception et de la finance verte, et en s'appuyant sur de nouveaux partenariats, pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire l'empreinte environnementale des hôtels ;
- **accélérer l'approvisionnement en énergies renouvelables**, produites hors site et sur site, notamment l'éolien et le solaire ;
- **équilibrer les émissions résiduelles**, par le bais de nouvelles méthodes, partenariats et offres, afin de sécuriser l'atteinte de la neutralité carbone planétaire.

Gestion des risques climatiques

La Direction des Risques assure l'identification, l'évaluation et la gestion des risques climatiques et présente ses analyses au Comité d'audit, de la compliance et des risques.

En 2021, une cartographie approfondie et détaillée des risques liés au changement climatique a été réalisée. Cette cartographie a permis d'identifier les impacts des risques physiques et leurs conséquences probables dans un monde avec un réchauffement global de 4°C d'ici 2100 (IPCC RCP 8.5), ainsi que les risques et les opportunités de transition pour les scénarios d'un monde limité à 1,5°C d'ici 2100 (IPCC RCP 2.6) (voir aussi chapitre 2 – Facteurs de risques).

En 2022, cette première étude a été actualisée et détaillée à la maille hôtel.

Les principaux risques climat identifiés par Accor sont les suivants :

Catégories de risque	Description du risque	Niveau d'impact	Horizon temporel	Action de gestion/ réduction du risque
Risques physiques (scénario 4°C)	Environ 10 % des hôtels du Groupe ont une probabilité de 1 à 10 % d'être impactés par des inondations dues à la montée des eaux, à des crues inhabituelles des rivières ou à des précipitations extrêmes. Environ un tiers des hôtels pourraient voir le nombre de vagues de chaleur extrême tripler par rapport à 2019, ce qui entraînerait une augmentation des coûts d'investissement et d'opération, avec un impact probable sur le prix des chambres.	Modéré	Long terme	• Analyse de l'impact du risque physique sur les hôtels entrants dans le réseau Accor ; • Politique d'efficacité énergétique exigeante axée sur la gestion de la charge de refroidissement croissante associée à des températures moyennes plus élevées.
Risques de transition (scénario 1,5°C) Nouvelles règlementations environnementales Pression sur la performance énergétique des bâtiments	Le Groupe pourrait être confronté à des réglementations imposant de nouvelles obligations de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour les hôtels.	Important	Court/ Moyen terme	• Engagement de réduction des émissions de gaz à effet de serre/trajectoire net-zéro d'ici 2050 ; • Proposition d'offres de services aux hôteliers afin d'améliorer la performance environnementale des bâtiments ; • Proposition d'offres de certifications environnementales aux hôteliers ; • Identification, suivi et anticipation des évolutions réglementaires par les équipes juridiques à l'échelle mondiale.
Risques de transition (scénario 1,5°C) Perte de revenus liée à la baisse des voyages d'affaires	Politique de réduction des déplacements professionnels mise en œuvre dans les entreprises pour réduire leur empreinte carbone.	Important	Court terme	• Proposition d'offres de services aux hôteliers afin d'améliorer la performance environnementale des bâtiments • Opportunité d'étendre la part de marché de Accor sur la clientèle d'affaires au détriment des hôtels concurrents ayant une moindre performance énergétique. • Développement du segment des hôtels *Lifestyle* pour capter une clientèle locale.

Métriques et objectifs climatiques

Pour piloter sa trajectoire carbone, Accor s'est fixé des objectifs et a mis en place des métriques reconnus par la science (SBTi).

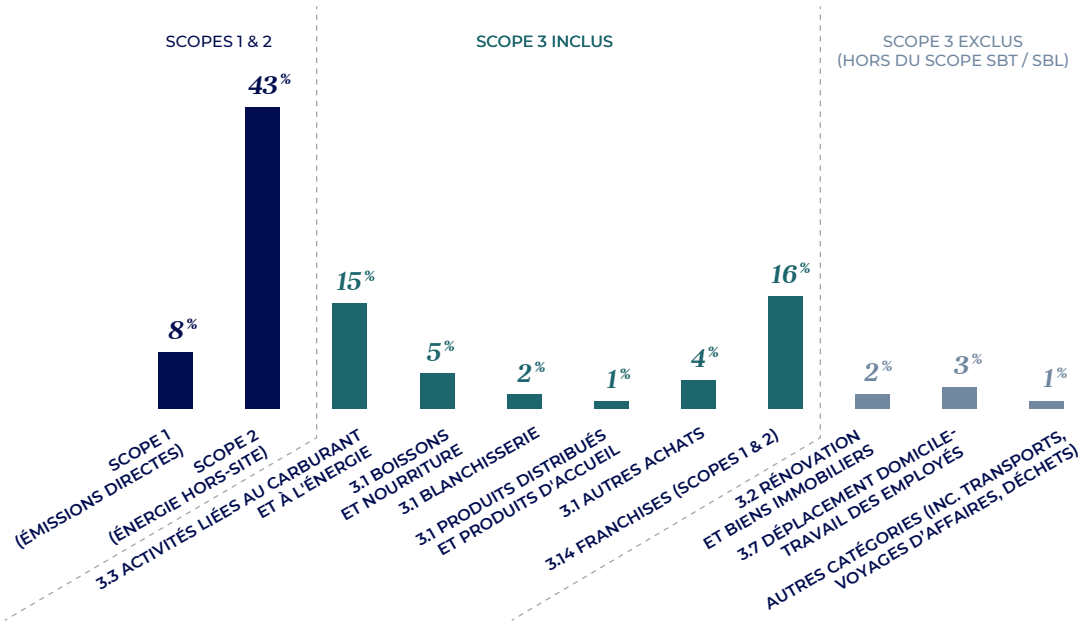
Définition des scopes

Les scopes 1, 2 et 3 sont présentés ci-après avec les périmètres suivants :

- **Le scope 1** couvre les émissions de gaz à effet de serre (GES) directes des sièges Accor, des hôtels filiales ou managés par le Groupe ;
- **Le scope 2** couvre les émissions indirectes liées à la production de l'énergie achetée par les hôtels filiales ou managés par le Groupe (électricité achetée, vapeur, réseaux urbains de chauffage et climatisation) ainsi que les émissions indirectes des sièges et nouvelles activités ;
- **Le scope 3** couvre les émissions indirectes dues aux activités amont et aval nécessaires à l'activité directe du Groupe :
  - activités amont : achats de boissons et nourriture, de blanchisserie, de services de rénovation et biens immobiliers, de produits distribués et de produits d'accueil, activités liées au carburant et à l'énergie, déchets générés, voyages d'affaires et déplacements domicile-travail des employés ;
  - activités aval : hôtels franchisés (sur leurs scopes 1 et 2).

Les émissions associées au transport des clients ne sont pas prises en compte dans le calcul de l'empreinte carbone du Groupe.

Année de référence pour l'empreinte carbone de Accor : 2019



Engagement SBTi +1,5°C

Accor a défini une trajectoire de réduction en valeur absolue des émissions carbone à la pointe de son secteur, alignée sur l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique à + 1,5°C.

Ses objectifs, validés par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi), sont définis par rapport à une année de référence (2019) et une contribution du Groupe à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050 dans toute la chaîne de valeur.

L'approche de Accor est renforcée par ses engagements en faveur d'objectifs de réduction absolus à court et moyen terme.

Objectifs carbone

Contenu des scopes	Scopes 1 & 2	Scope 3	Commentaire
2019	Année de référence des émissions		
2025 **Objectifs de réduction en valeur absolue**	-25 %	-15 %	Objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre liés aux outils de financement
2030 **Objectifs de réduction en valeur absolue**	-46 %	-28 %	Objectifs validés par le SBTi SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION
2050	Engagement à contribuer à la neutralité carbone planétaire		Membre d'initiatives clés en matière de climat des affaires RACE TO ZERO BUSINESS AMBITION FOR 1.5°C Glasgow Declaration Climate Action in Tourism

L'objectif de réduction en valeur absolue de 46 % sur les scopes 1 et 2 implique de tenir compte de la croissance du réseau d'hôtels, renforçant l'ambition de la trajectoire. Accor a en effet été précurseur dans son secteur en intégrant un objectif en valeur absolue.

Concernant l'objectif SBTi de réduction du scope 3, les émissions liées aux services de rénovation et biens immobiliers, aux voyages d'affaires et déplacements domicile-travail des employés, aux déchets générés sont exclues de l'objectif. Celui-ci reste néanmoins très ambitieux, puisqu'il couvre 87 % du total des émissions du scope 3.

Accor reconnu comme un acteur pionnier dans les financements ESG

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 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, Accor a réalisé une première mondiale dans son secteur en concluant en 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 critères 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.

Plan d'actions

L'action climatique, au cœur de la stratégie de développement de Accor, s'est traduite en 2022 par le lancement de projets structurants et la mise en œuvre de plusieurs initiatives visant à optimiser la consommation d'énergie sur l'ensemble de la chaîne de valeur et à **réduire les émissions de gaz à effet de serre.**

Le poids de chacune des sources d'émission dans l'empreinte carbone du Groupe (voir graphique 2019 année de référence – plus haut) a contribué à la priorisation des projets.

Sensibiliser et former les collaborateurs des sièges jusqu'au Comité exécutif

En 2022, le Groupe a déployé plusieurs initiatives fortes pour sensibiliser et former les collaborateurs de l'entreprise :

- Les Directeurs généraux des *Hubs* géographiques et leurs principaux cadres dirigeants ont été sensibilisés aux enjeux climatiques et aux leviers d'actions lors d'ateliers dédiés par zone géographique ;
- Les membres du Comité exécutif ont été invités à une *learning expedition* lors du salon international *ChangeNow* afin de découvrir les tendances et innovations en faveur du climat et de l'environnement ;
- La formation *School for Change*, a été suivie par 97 % des collaborateurs éligibles des sièges. Elle propose des modules de formation en ligne dédiés aux enjeux du climat, de la biodiversité et des ressources naturelles, ainsi que des leviers pour agir afin de réduire l'empreinte environnementale (voir section 3.3.2.2) ;
- Le réseau SEED (*Saving the Environment Every Day*) est un collectif de salariés engagés dans la transition durable. Avec 200 membres, dont 150 dans les sièges parisiens du Groupe, ce collectif échange via un réseau en ligne dédié (partage d'articles et de contenus, évaluation critique des actions du Groupe, etc.) et offre des opportunités aux membres de s'engager à titre personnel ou professionnel. À titre d'illustration, dans le cadre du lancement du plan de sobriété de Accor en novembre 2022, SEED a formé plus de 10 ambassadeurs à la sobriété (énergie, ressources, numérique, etc.).

Refondre les standards de marque de Accor pour intégrer les exigences liées au climat et préparer l'éco-certification des hôtels

Le Groupe déploie un plan de transition pour amener les hôtels vers plus de durabilité en s'appuyant sur une démarche de certification environnementale.

En 2021, Accor a rejoint la SHA (*Sustainability Hospitality Alliance)*, association fédérant les entreprises de l'hôtellerie qui vise à relever les principaux défis du secteur en matière de durabilité.

En 2022, le Groupe a rejoint le GSTC (*Global Sustainable Tourism Council*), organisation *leader* en matière de durabilité dans l'industrie hôtelière, et a entrepris l'analyse des standards de marque applicables à tous les hôtels sous enseigne Accor, à l'aune des critères de durabilité préconisés.

Un nouveau cahier des charges basé sur les critères du GSTC a été élaboré et est en cours de déploiement : il vise à aligner les hôtels sur des pratiques et standards communs et intrinsèquement durables.

Ce socle commun facilitera l'évolution des hôtels vers l'obtention d'une certification externe, nécessaire pour :

- répondre aux exigences croissantes des clients *BtoB* et *BtoC* ;
- apporter la preuve de la transformation des hôtels en matière de durabilité.

En 2022, le Groupe a analysé les principaux labels sur le marché pour sélectionner deux partenaires privilégiés : *Green Key* et *Green Globe*. L'objectif est de déployer ce programme de certification dès 2023, en mettant en place un plan d'accompagnement à destination des hôtels.

Parallèlement, Accor poursuit ses travaux avec des agences de voyage en ligne, notamment Booking.com et HRS, pour définir et renforcer les critères définissant l'hôtel durable de demain.

Certification *Green Globe* pour les hôtels Mövenpick

Les 21 hôtels de la marque Mövenpick Hotels & Resorts en Europe ont obtenu la certification *Green Globe*. Pour obtenir ce label, les établissements ont dû répondre à plus de 300 critères, dont 100 obligatoires, rassemblant l'évaluation des pratiques environnementales et sociales. La chaîne hôtelière a notamment sensibilisé son personnel aux enjeux du développement durable en lançant une formation en ligne représentant au total 10 000 heures de formation.

Investir pour mesurer et piloter au plus juste l'énergie et l'empreinte carbone

En 2022, la Direction *Design & Technical Services* a commencé la mise en œuvre d'un système amélioré de gestion de l'énergie s'alignant sur la norme ISO 50001.

Le déploiement d'un outil de reporting pour l'énergie, le carbone et l'eau a été initié au cours du second semestre de l'année.

En fin d'année 2022, 71 % des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe, soit plus de 3 900 hôtels, disposent de l'outil de reporting Gaïa 2.0 (pour un objectif de 60 %).

80 % des hôtels filiales inclus dans le périmètre légal disposent de cet outil à fin 2022.

Le suivi des performances de l'hôtel est basé sur :

- le reporting des consommations (énergie au démarrage, puis eau, déchets) à l'aide de l'outil Gaïa 2.0 ;
- les données descriptives des attributs des hôtels (nombre de chambres, nombre de points de restauration-bar, équipements techniques, etc.) et l'historique de leurs consommations (suivies depuis 2005 pour l'énergie) ;
- une analyse approfondie des ratios, prenant en compte le taux d'occupation pour la comparabilité sur différentes années.

Parallèlement au déploiement de l'outil Gaïa 2.0, Accor a mis l'accent sur la mise en place de la gouvernance, des ressources et du modèle opérationnel nécessaires pour soutenir le système.

Identifier les gisements d'efficacité énergétique au sein des hôtels

Accor s'est fixé des objectifs précis sur l'amélioration de la performance énergétique des hôtels pour réduire son empreinte carbone liée à l'énergie et atteindre sa cible SBTi de -46 % sur les scopes 1 et 2 en 2030.

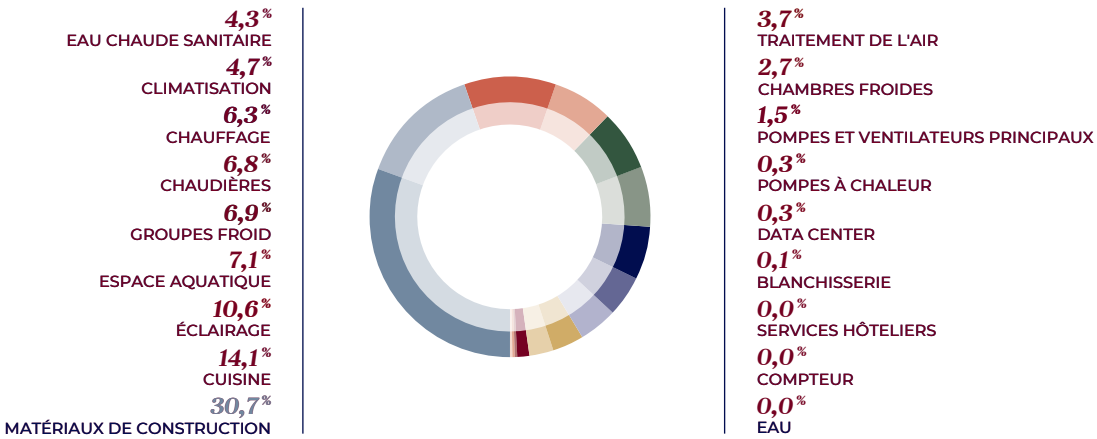
Plus de 70 % des émissions carbone totales de Accor proviennent aujourd'hui de l'énergie consommée par les hôtels. L'amélioration de l'efficacité énergétique bénéficie donc à la fois à la planète et à la performance de chaque hôtel.

Pour ce faire, Accor s'attache à améliorer ses normes techniques, à tirer parti des derniers outils de performance et technologies pour préparer l'avenir des nouveaux hôtels. En parallèle, le Groupe doit aider les hôtels existants à s'engager dans la transition vers une économie à faible émission de carbone grâce à l'électrification et aux nouvelles options d'approvisionnement d'énergie verte.

En 2022, le Groupe a mené une enquête inédite auprès de son réseau sur les possibilités d'amélioration de l'efficacité énergétique des hôtels. Elle reposait sur une évaluation technique des hôtels afin d'identifier et de comparer les performances actuelles et de déterminer le potentiel d'amélioration de chaque hôtel.

La structure du bâtiment, y compris l'isolation du toit et des murs, ainsi que les vitrages, ont été identifiés comme les catégories pouvant offrir le plus grand potentiel de réduction des émissions de carbone. En outre, l'enquête a révélé qu'avec les technologies disponibles sur le marché, les hôtels peuvent réduire leurs émissions de 19,4 % et réaliser jusqu'à 1 milliard d'euros d'économies d'énergie d'ici 2030.

Illustration de l'importance relative des leviers d'efficacité énergétique pour un hôtel



Bilan de l'enquête sur les possibilités d'amélioration de l'efficacité énergétique des hôtels

175 millions d'euros d'ici 2025	1 milliard d'euros d'ici 2030	900 millions à 1,3 milliard d'euros	5 à 6 ans	19,4 %
Économies sur les factures énergétiques pour les propriétaires		Investissements pour améliorer l'efficacité énergétique des hôtels	Délai moyen de retour sur investissement (rendement de 17 à 20 %)	Opportunités de réduction des émissions carbone liées à l'énergie identifiées dans les hôtels

Construire une solution clé en main d'amélioration de l'efficacité énergétique

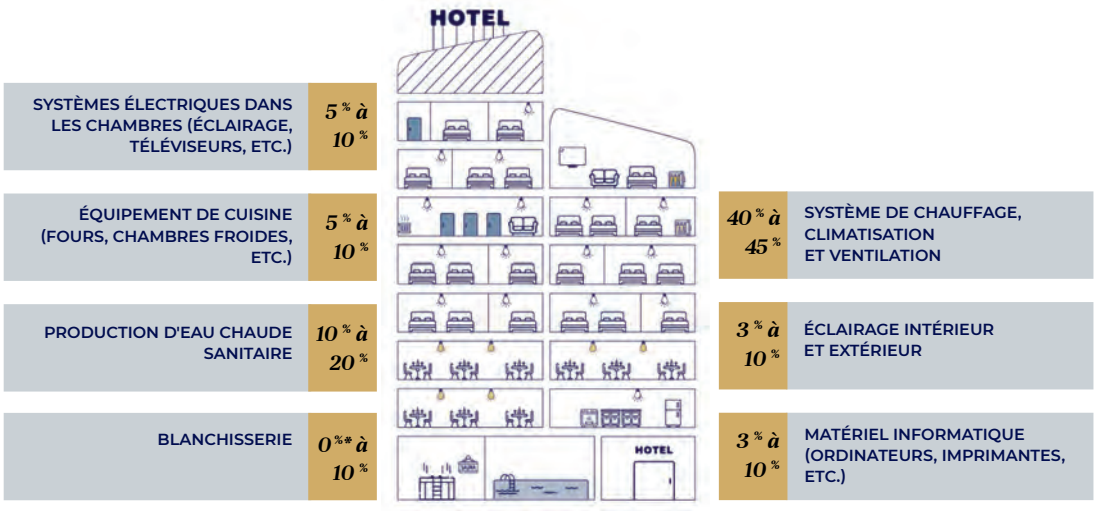
Les propriétaires d'hôtels ne disposant pas toujours du capital nécessaire pour financer des projets d'efficacité énergétique à grande échelle, Accor s'est attaché à développer une solution de financement et de rénovation énergétique clé en main pour les hôtels qui leur permet de s'affranchir d'investissement direct de leur part. Cette solution s'inscrit dans un programme de performance énergétique, visant à accélérer l'efficacité énergétique autofinancée.

Pour ce faire, Accor a signé en 2022 des partenariats stratégiques mondiaux avec deux prestataires internationaux reconnus, une première dans le secteur de l'hospitalité. Un partenariat local supplémentaire a été signé sur le marché européen. Les partenaires apportent chacun d'importantes capacités techniques, financières et opérationnelles au programme. Ils assureront le pilotage du processus (depuis les audits jusqu'à la mise en œuvre du contrat), les audits et coordonneront l'installation de la technologie adaptée aux besoins spécifiques de l'établissement.

Les partenaires du programme Accor travailleront avec chaque hôtel pour évaluer, concevoir et mettre en œuvre une solution optimale en matière d'efficacité énergétique, susceptible de générer des économies immédiates. Le programme adopte une approche globale de l'efficacité énergétique et prend en compte tous les aspects de la performance du bâtiment, notamment l'isolation, le chauffage, la ventilation et la climatisation, les solutions de contrôle des chambres d'hôtels (GRMS), l'éclairage, l'énergie solaire photovoltaïque. Cette approche globale permet de dégager des synergies supplémentaires qui, traditionnellement, échappent aux projets classiques de maintenance et de mise à niveau des systèmes techniques des hôtels. Au travers de la garantie de performance associée, le partenaire s'engage sur le montant des économies d'énergie prévues au contrat. La prise de risque pour le propriétaire est donc très faible ; il réalise des économies immédiates sur ses coûts d'exploitation et augmente la valeur de son actif hôtelier.

À la fin de l'année 2022, plus de 180 hôtels dans le monde sont identifiés pour participer au programme, dont 89 ont des projets en cours.

Principaux gisements d'efficacité énergétique dans un hôtel



** 0 % si absent de l'hôtel*

Plan de sobriété énergétique…

En 2022, dans un contexte international marqué par la fragilisation de l'approvisionnement en énergies et les effets accrus du dérèglement climatique, l'accélération de la transition énergétique est devenue plus que jamais prioritaire. Cette transition implique une transformation durable des habitudes de consommation et des modes de vie de chacun. L'objectif de la sobriété énergétique est d'éviter toute surconsommation d'énergie en tenant compte de l'impact environnemental, mais aussi des besoins réels.

Inscrite dans la loi sur la transition énergétique depuis 2015, la sobriété énergétique est l'un des piliers de la transition énergétique. L'objectif à court terme est de stopper les dépenses d'énergies non indispensables et de réduire de 10 % les consommations d'énergie d'ici 2024 (par rapport à 2019) via la mise en œuvre d'économies choisies.

Accor a défini son plan de sobriété, en cohérence avec la stratégie carbone du Groupe, fruit d'échanges dès l'été 2022 avec les organisations professionnelles du secteur de l'hospitalité, les partenaires et les équipes opérationnelles sous l'impulsion du gouvernement français. Le plan a été présenté à l'ensemble des Directeurs des hôtels en France et plus largement en Europe.

Concrètement, 23 actions ont été mises en place dans les hôtels, dont 9 actions partagées par l'ensemble du secteur et 14 actions spécifiques au Groupe. Accor a en effet souhaité aller plus loin sur la maîtrise des postes de consommation les plus importants (climatisation et chauffage, chauffage de l'eau, éclairage, cuisson et froid).

… et décret tertiaire en France

Rédigé dans le cadre de la loi ELAN (évolution du logement, de l'aménagement et du numérique), le décret tertiaire publié en 2019 en France oblige les hôtels de plus de 1 000 m² à déclarer annuellement et réduire leurs consommations énergétiques à horizon 2030, 2040 et 2050, respectivement de 40 %, 50 % et 60 % par rapport à une année de référence postérieure à 2010.

Un catalogue de prestataires reconnus pour leur expertise a été constitué en 2022 par le Groupe pour accompagner les hôtels à chaque étape : depuis la phase de déclaration initiale, puis annuelle, des données de consommation d'énergie sur la plateforme OPERAT de l'ADEME (Agence de la transition écologique) jusqu'à l'élaboration des plans d'actions (étude, analyse et projection) et le suivi des travaux d'économies et de performance énergétique.

Accélérer l'achat et la production d'énergie renouvelable

Les énergies renouvelables sont indispensables pour décarboner les émissions des scopes 1 et 2 et d'une partie du scope 3 du Groupe. Accor active deux leviers pour réaliser sa transition vers les énergies vertes : l'achat et la production d'énergies renouvelables.

Achat d'énergie renouvelable (hors site)

Un objectif quantitatif d'approvisionnement en énergie verte hors site a été défini en 2022, en accord avec la trajectoire carbone 2030. Cet objectif sera validé en 2023 en tenant compte de la nouvelle organisation du Groupe.

La Direction des Achats fournit aux hôtels des modalités d'approvisionnement en énergie sur des marchés énergétiques déréglementés. Depuis 2017, elle s'est également engagée activement auprès des fournisseurs afin de proposer aux hôtels des options d'approvisionnement en énergie verte.

Au cours de l'année 2022, le Groupe a poursuivi son travail d'élaboration d'un plan d'engagement détaillé sur le marché des énergies renouvelables, qui couvre 21 pays représentant 87 % des émissions de scopes 1 et 2 de Accor.

Compte tenu des différences réglementaires entre les différents marchés de l'énergie dans le monde, l'approche du Groupe est axée sur l'exploitation d'une combinaison de *Power Purchase Agreement* (PPA) et de Certificats d'Énergie Renouvelable (EAC – *Energy Attribute Certificate*). La Direction des Achats a lancé dans l'année un projet d'étude quant à la possibilité d'investir dans un ou plusieurs PPA dans le monde. Elle a également lancé un appel d'offres pour des services d'approvisionnement en Certificats d'Énergie Renouvelable.

En 2022, les contrats d'électricité par défaut pour la Suisse et le Royaume-Uni étaient des contrats d'électricité bas carbone. Des options d'électricité renouvelable ont été proposées en France. Les sites du siège du Groupe sont passés à des contrats d'électricité 100 % renouvelable.

Production d'énergie renouvelable (sur site)

Aujourd'hui, 18 % des 3 575 hôtels ayant reporté sur cette action dans l'outil Gaïa déclarent être équipés d'un système de production d'énergie renouvelable sur site (solaire, thermique ou éolien).

Pour de nombreux hôtels situés dans des régions à faible densité de construction et d'occupation des sols, il est possible de développer la production d'énergie renouvelable sur site, mais les possibilités sont plus limitées pour ceux situés dans des zones urbaines à forte densité de construction. La diminution des coûts et l'augmentation de l'efficacité des systèmes photovoltaïques ont cependant multiplié les opportunités d'installation de panneaux.

Les normes techniques du Groupe privilégient systématiquement l'installation d'énergies renouvelables sur site lorsque les conditions du site le permettent. L'enquête réalisée dans le cadre du programme d'efficacité énergétique a également été l'opportunité d'évaluer la viabilité des solutions renouvelables.

Établir les feuilles de route de réduction de l'empreinte carbone par Hub

La Direction et les Comités de Direction des huit *Hubs* de Accor ont participé à plus de 50 heures d'ateliers, pour définir leurs feuilles de route respectives en vue des objectifs d'émissions carbone 2025 et 2030 du Groupe. Elles combinent notamment l'amélioration de l'efficacité énergétique des hôtels et l'approvisionnement en énergies renouvelables.

Un siège exemplaire des engagements du Groupe

Accor a mis en place des initiatives exemplaires sur ses sièges franciliens.

Ce dispositif global lancé en 2022 répondait à un triple objectif :

- intégrer la durabilité dans les processus et les projets ;
- engager les fournisseurs à améliorer leurs pratiques environnementales et sociales ;
- faire des employés des ambassadeurs clés de la transformation durable.

Plusieurs actions concrètes en ont découlées :

- le renforcement des critères de durabilité dans les appels d'offres ;
- la signature d'un contrat d'énergie verte ;
- une Charte de sobriété énergétique (chauffage, éclairage, eau, écrans) ;
- la collecte sur 2 semaines de près d'une tonne de matériel informatique pour réemploi ou recyclage ;
- la mise en place d'un système de financement à 70 % du vélo comme moyen de déplacement professionnel pour les employés ;
- le remplacement des machines à café par un fournisseur proposant du café biologique labellisé Max Havelaar et la suppression des distributeurs automatiques de snacks ;
- l'identification de fournisseurs responsables et solidaires pour les plateaux repas ou les fleurs décoratives ;
- la remise en concurrence du prestataire de restauration avec un poids renforcé des critères de durabilité (environnementaux et sociaux), qui a conduit fin 2022 au choix d'un nouvel acteur, proposant une offre plus locale et de saison, intégrant la mesure et la réduction du gaspillage alimentaire.

Maîtriser les émissions du scope 3 en engageant ses fournisseurs

Les émissions liées à l'achat de produits et services représentent 21 % de l'empreinte carbone de Accor. Le Groupe mobilise depuis longtemps ses fournisseurs pour réduire ses émissions directes. La Charte Achats responsables, définie en juillet 2022, inclut de nouvelles exigences par rapport à la précédente Charte, invitant les partenaires à mesurer leur empreinte carbone et énergétique et à faire un rapport annuel sur ces questions.

En 2021, Accor a été le premier groupe hôtelier international à rejoindre le programme de la chaîne d'approvisionnement du CDP (anciennement Carbon Disclosure Project). Le CDP est un organisme international à but non lucratif, qui fonctionne comme une plateforme en ligne permettant de rendre publiques les données environnementales des entreprises.

En 2022, le Groupe a maintenu cette collaboration et a étendu à 500 le nombre de fournisseurs invités à répondre au questionnaire annuel du CDP sur le climat, en donnant la priorité aux fournisseurs de produits et services à forte intensité de carbone.

La participation au programme permet de communiquer les exigences croissantes de Accor envers ses fournisseurs et de soutenir le renforcement des capacités de ces derniers.

La Direction des Achats utilise également les données CDP pour alimenter le développement de sa stratégie d'engagement des fournisseurs.

500 FOURNISSEURS INVITÉS PAR ACCOR À RENDRE COMPTE AU CDP AVEC UN **TAUX DE RÉPONSE DE 41 %** *(+ 2 % VS 2021)*

69 %	**52 %**	**20 %**	**48 %**	**67 %**
des fournisseurs répondant au questionnaire et ayant déclaré des émissions opérationnelles.	des fournisseurs répondants ont déclaré avoir des objectifs actifs de réduction des émissions de carbone.	des fournisseurs répondants ont déclaré avoir validé des objectifs SBTi à court terme.	des fournisseurs répondants ont déclaré utiliser des énergies renouvelables.	des fournisseurs répondants ont déclaré avoir engagé leurs propres fournisseurs sur les questions de carbone.

Sensibiliser les clients en leur permettant de calculer l'empreinte carbone de leur événement

En 2021, Accor a mis à la disposition de ses équipes commerciales et de ses clients *BtoB* l'outil *Net Zero Carbon Calculator* qui propose notamment :

- des conseils pour réduire l'empreinte carbone au moment de concevoir et d'organiser un événement ;
- un calculateur permettant de connaître l'empreinte carbone d'un séjour ou événement professionnel organisés dans les hôtels du Groupe ;
- la possibilité de compenser les émissions carbone résiduelles au travers de projets certifiés par l'ONG *Myclimate*. Les clients peuvent choisir la région du monde allouée à leurs crédits.

Résultats

Consommation d'énergie – Filiales et hôtels managés

	2019	2020	2021	2022	2022 Périmètre Legal
Consommation d'énergie en GWh					
Nombre de biens possédés, loués et managés dans le périmètre de reporting	2 554	2 468	2 414	2 323	182
Consommation totale d'énergie	7 828	5 913	7 438	7 630	314
Consommation totale d'énergie à périmètre constant depuis 2019	7 885	5 273	6 594	6 528	-
En kWh/chambre disponible/jour					
Ratio énergétique moyen à périmètre constant depuis 2019	49,64	38,02	47,55	47,07	-
Pourcentage de l'énergie totale provenant de l'électricité du réseau			62 %	69 %	-
Pourcentage de l'énergie totale provenant des énergies renouvelables			0,11 %	0,37 %	-

Empreinte carbone

Le reporting de Accor s'aligne sur les méthodologies de référence du *GHG Protocol* et du SBTi pour calculer son empreinte carbone et suivre sa trajectoire.

Conformément aux engagements réglementaires et volontaires en matière de reporting, y compris auprès du SBTi, Accor publie un rapport annuel en deux étapes, ce qui laisse le temps de consolider les données relatives aux achats mondiaux nécessaires au calcul des émissions du scope 3 :

- Mars 2023 – Document d'enregistrement universel Accor 2022 comprenant :
  - Le reporting sur les scopes 1, 2 et 3 de 2021 (catégories pertinentes) – périmètre complet ;
  - Le reporting 2022 sur les émissions des scopes 1 et 2 des hôtels filiales et managés avec des données validées ;
  - Le reporting 2022 sur les émissions des scopes 1 et 2 des hôtels filiales et managés avec des données extrapolées ;
  - Le reporting 2022 sur le poste d'émission du scope 3 correspondant aux scopes 1 et 2 des hôtels franchisés avec des données validées et extrapolées.
- Au 3e trimestre 2023 : rapports sur les obligations liées au climat et à la durabilité du CDP, comprenant le reporting sur les émissions 2022 scopes 1, 2 et 3 (catégories pertinentes) au périmètre complet.

Périmètre de la mesure de l'empreinte carbone

La méthodologie de reporting du périmètre complet de Accor inclut tous les hôtels de la marque Accor (filiales, managés, franchisés), les sièges et les entités nouvellement acquises. Conformément aux meilleures pratiques, les émissions des hôtels dont les données ne sont pas validées ont été normalisées à l'aide des données validées du réseau et des paramètres d'activité des hôtels. Les scopes carbone sont décrits plus haut dans le paragraphe « Métriques et objectifs climatiques ».

Réseau d'hôtels pris en compte pour la mesure de l'empreinte carbone 2022

Dans le but de fournir les chiffres les plus précis et complets possibles, Accor s'efforce chaque année de présenter les données d'émissions de gaz à effet de serre et de consommation d'énergie du plus grand nombre d'hôtels possible.

L'impact de la Covid-19 sur l'activité a contraint à la fermeture temporaire de nombreux hôtels au cours des années 2020 et 2021, ce qui a eu un impact sur leur capacité à fournir un reporting cohérent. Cette réduction significative du nombre d'hôtels pris en compte a également des répercussions sur la présentation des ratios d'efficacité énergétique.

	2019	2020	2021	2022
Total des hôtels managés et franchisés dans le périmètre du reporting (1)+(3)	5 041	5 105	5 119	5 149
Total des hôtels managés dans le périmètre du reporting (1)	**2 544**	**2 468**	**2 414**	**2 311**
Total des hôtels managés dans le périmètre du reporting avec des données validées (2)	1 531	1 455	1 888	1 746
Taux de validation des données des hôtels managés (2)/(1)	60 %	58 %	78 %	75 %
Total des hôtels franchisés dans le périmètre de reporting (3)	**-**	**-**	**-**	**2 838**
Total des hôtels franchisés dans le périmètre de reporting avec des données validées (4)	-	-	-	639
Taux de validation des données des hôtels franchisés (4)/(3)	-	-	-	22 %
Nombre d'hôtels ayant un périmètre comparable à celui de 2019				4 429
Périmètre légal				182

Empreinte carbone de Accor sur le périmètre complet

En 2022, les émissions des scopes 1 et 2 étaient 16 % inférieures aux émissions de l'année de référence 2019.

Les émissions du scope 3 en 2021 étaient 29 % inférieures à l'année de référence 2019 sur la base du scope SBT de Accor [Achats, émissions liées à la consommation d'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2), Hôtels franchisés].

Les émissions du scope 3 pour 2022 seront publiées au troisième trimestre 2023.

En 2022, pour le périmètre des hôtels validés en propriété, en location et en gestion, les émissions totales de GES de scopes 1 et 2 atteindront 2 916 ktCO_2eq, réparties en 88 % pour le scope 2 (émissions indirectes liées à l'électricité et aux réseaux urbains) et 12 % pour le scope 1 (émissions directes liées aux carburants). En accord avec le GHG Protocol, Accor rapporte les émissions *location-based* et *market-based*.

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique l'empreinte carbone du Groupe. Cette empreinte carbone est détaillée dans l'annexe méthodologique section 3.7.

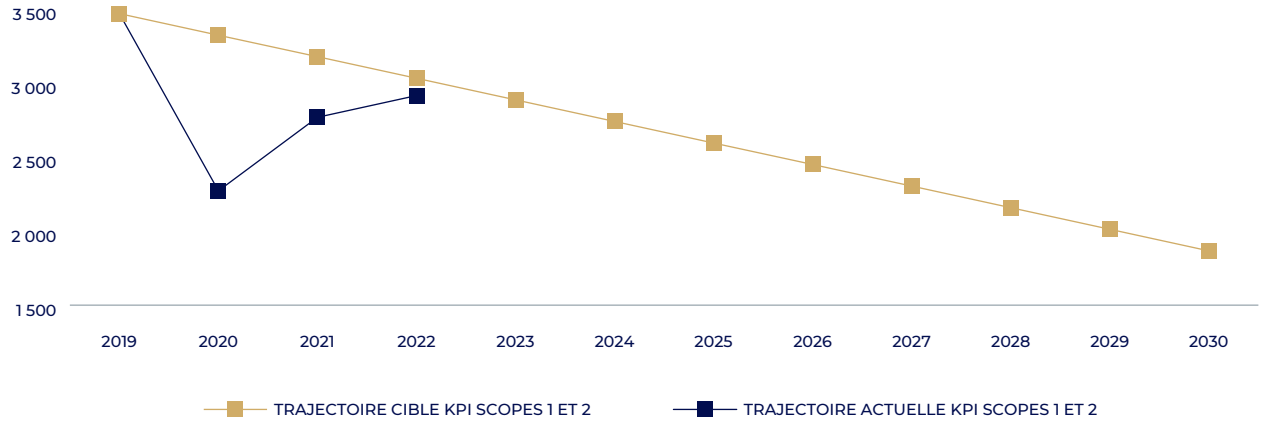
Émissions de gaz à effet de serre *(en ktCO₂eq)*	**2019 Année de référence**	**2020**	**2021**	**2022**	**2022 Périmètre Légal**
Scope 1 – Émissions directes					
Émissions (A)	468	428	450	344	14
Scope 2 – Émissions indirectes					
Émissions *Location-based* (B1)	3 003	1 845	2 333	2 584	57
Émissions *Market-based* (B2)	NA	NA	2 320	2 577	57
Total Émissions Scopes 1+2					
Émissions *Location-based* (A + B1)	3 471	2 273	2 783	2 924	71
Émissions *Market-based* (A + B2)	NA	NA	2 771	2 916	71
Total Émissions Scope 3					
Émissions (C)	3 761	2 241	2 644	*	*
Total Émissions Scopes 1+2+3					
Émissions *Location-based* (A + B1 + C)	7 232	4 514	5 427	*	*
Émissions *Market-based* (A + B2 + C)	NA	NA	5 415	*	*

* *Données publiées au troisième trimestre de 2023.*

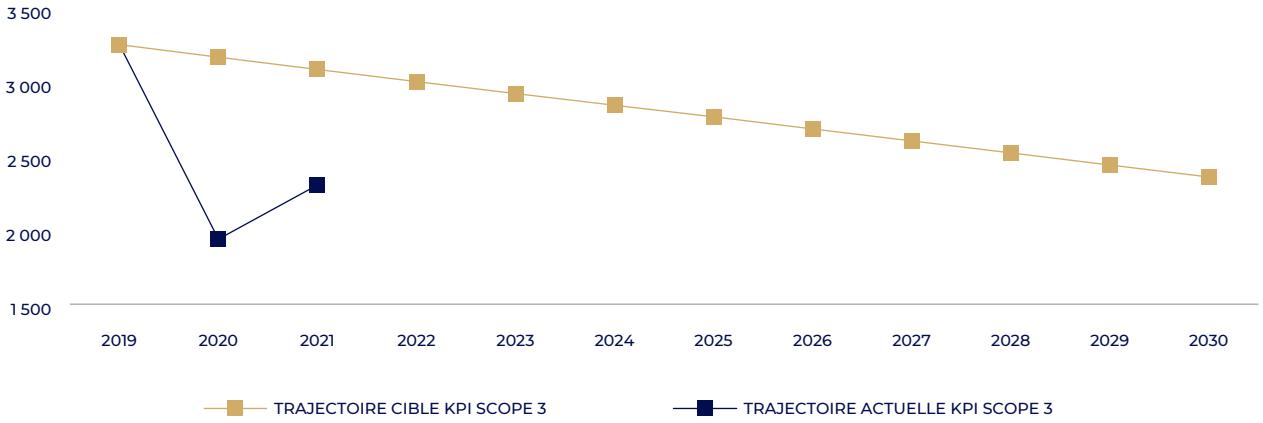
Location-based : calcul avec une méthode fondée sur le pays, le facteur d'émission utilisé est le facteur moyen du pays.

Market-based : calcul avec une méthode fondée sur le marché, le facteur d'émission utilisé est le facteur moyen du fournisseur auquel l'entreprise achète l'électricité.

Suivi de la trajectoire de réduction de l'empreinte carbone – scopes 1 et 2 (Périmètre SBTi) *(en ktCO₂eq)*



Suivi de la trajectoire de réduction de l'empreinte carbone – scope 3 (données 2022 publiées au 3e trimestre 2023) (Périmètre SBTi) *(en $ktCO_2eq$)*



Empreinte carbone 2021 de Accor *(en $ktCO_2eq$)*



Empreinte carbone de Accor sur le périmètre légal

En 2022, le périmètre légal de Accor comprend 112 hôtels [1], 7 nouvelles activités et 63 bureaux et sièges. Ensemble, ces entités génèrent 71 $ktCO_2eq$ d'émissions, qui représentent 2,4 % des émissions des scopes 1 et 2 de Accor.

3.2.2 Économie circulaire : réduire et recycler les déchets et éliminer le plastique à usage unique dans les hôtels

3.2.2.1 Maîtriser ses déchets

Contexte

La mise en décharge ou l'enfouissement des déchets sont réglementés dans la plupart des pays où Accor est présent. Les exigences réglementaires s'accentuent autour du recyclage des produits primaires, y compris le papier et le carton, des matières organiques alimentaires, des plastiques, des déchets dangereux et électroniques.

L'activité du Groupe génère des déchets :

- liés à la rénovation et à la construction des hôtels ;
- liés à l'exploitation des hôtels.

Le risque peut être lié à une défaillance dans la gestion des déchets (absence de tri, non-conformité aux règlementations locales, etc.) ou à une augmentation relative du volume de déchets générés par les hôtels.

Dans les deux cas, Accor promeut une approche d'économie circulaire dans la gestion des matériaux et ressources : l'enjeu est d'abord de réduire l'utilisation, réutiliser chaque fois que possible, recycler sinon. Les évolutions sociétales vers des comportements plus respectueux de la planète et la sensibilité croissante à la pollution plastique sont des points d'appui pour accélérer cette démarche.

Les déchets liés à l'exploitation de l'ensemble des hôtels du Groupe sont évalués à environ 260 000 tonnes/an. Cela correspond à une moyenne d'environ 48 tonnes de déchets par hôtel et par an, reflétant diverses réalités selon les segments : « Très économique » avec environ 13 tonnes/hôtel/an, « économique » avec environ 29 tonnes/hôtel/an, « milieu de gamme » avec environ 54 tonnes/hôtel/an et « luxe et haut de gamme » avec 73 tonnes/hôtel/an [2].

(1) Périmètre décrit dans les Annexes 3.7.

(2) Données extrapolées sur la base des hôtels déclarant leurs déchets dans l'outil Gaia et des données complémentaires d'hôtels australiens issues du prestataire de traitement des déchets (1 022 hôtels).

Le principal poste de production de déchets de Accor est lié à la restauration : plus de 50 % des déchets sont des déchets alimentaires, des huiles et graisses alimentaires.

Le deuxième poste, représentant plus d'un tiers des déchets d'exploitation, provient des emballages (carton, verre, plastique).

Les autres types de déchets ont une part limitée (papier : 5 % ; déchets verts : 2 %).

Les hôtels produisent peu de déchets dangereux (piles, cartouches d'encre, ampoules et tubes fluorescents compacts, etc.).

Gouvernance

La gestion des déchets au sein du Groupe s'inscrit dans une approche plus large de valorisation des ressources et d'économie circulaire, à toutes les étapes du cycle de vie des hôtels : développement, exploitation et rénovation.

Plusieurs acteurs sont impliqués :

- la Direction *Design & Technical Services* (D&TS) veille à la mise en œuvre des normes techniques pour la construction et la rénovation des hôtels. Lors de la phase de conception, l'accent est mis sur la mise en place d'une infrastructure adaptée de gestion des déchets et de recyclage, avec des zones de stockage appropriées au sein de chaque nouvel hôtel. Les normes techniques de Accor s'alignent également sur les meilleures pratiques de conception de bâtiments afin de réduire la production de déchets de construction.
  La mise en œuvre de ces normes est contrôlée par le chef de projet D&TS sur chaque projet ;
- la Direction Développement durable rédige, diffuse et anime auprès des *Hubs* la politique relative à la gestion des déchets, avec l'appui de la Direction D&TS. Elle effectue l'analyse et le pilotage des résultats remontés par les hôtels dans le module déchets de l'outil de reporting Gaïa ;
- la gestion opérationnelle des déchets et du recyclage est assurée dans les hôtels par les équipes d'entretien ménager, de restauration, d'ingénierie et de maintenance, avec un reporting via l'outil Gaïa ;
- les responsables Achats à la maille des hôtels, des *Hubs* et du Groupe s'efforcent chaque fois que pertinent, de privilégier la dématérialisation des biens et services achetés, dans le cadre d'une approche d'économie circulaire ;
- le Comité éthique, compliance et développement durable assure également un suivi stratégique. La Direction des Risques est chargée d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques liés aux ressources, sous l'égide du Comité des Risques Groupe.

Politiques

Accor a défini dès 2016 sa politique en matière de déchets, décrite dans un document destiné aux hôtels et restaurants qui rappelle les enjeux et fixe trois priorités :

- faire traiter 100 % des déchets dangereux dans des installations agréées ;
- réduire la quantité et le volume des catégories les plus importantes : déchets alimentaires, déchets d'emballages, déchets de papier ;
- trier et valoriser les principaux déchets générés par les activités du Groupe : récupération de la matière, réutilisation, recyclage (hors incinération, y compris valorisation énergétique).

L'outil de gestion des déchets est intégré à l'outil de reporting Gaïa depuis 2019 et est accessible à tous les hôtels. Cet outil permet une 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 et restitution dans des tableaux de bord, pour nourrir la performance environnementale et économique à la maille de l'hôtel et du Groupe.

Par ailleurs, les normes techniques des hôtels définissent les exigences en matière de collecte et de recyclage des déchets pour les hôtels pendant la phase de conception et de construction. Ceci est complété par les lignes directrices du plan de gestion des déchets opérationnels des hôtels.

Plan d'actions

En 2022, Accor a publié de nouvelles normes de gestion et de recyclage des déchets pour les nouveaux hôtels ainsi que pour ceux qui sont en cours de rénovation ou de *rebranding*. Cet outil propose aux concepteurs, architectes et développeurs de nouveaux hôtels de marque Accor un processus en 4 étapes pour travailler sur l'ensemble du cycle de vie des déchets.

Dans le même temps, un guide des opérations de gestion des déchets a été élaboré à l'intention des hôtels en activité afin de fournir des conseils opérationnels. Un processus en huit étapes aide les hôtels à bâtir leur Plan opérationnel de Gestion des Déchets (PGD) en utilisant une approche d'économie circulaire.

Le déploiement du programme et des outils de gestion des déchets se poursuit dans les hôtels. Accor continue de rechercher des solutions pour réduire la quantité de déchets, améliorer son taux de recyclage et encourager une démarche d'économie circulaire, notamment dans le cadre de ses appels d'offres.

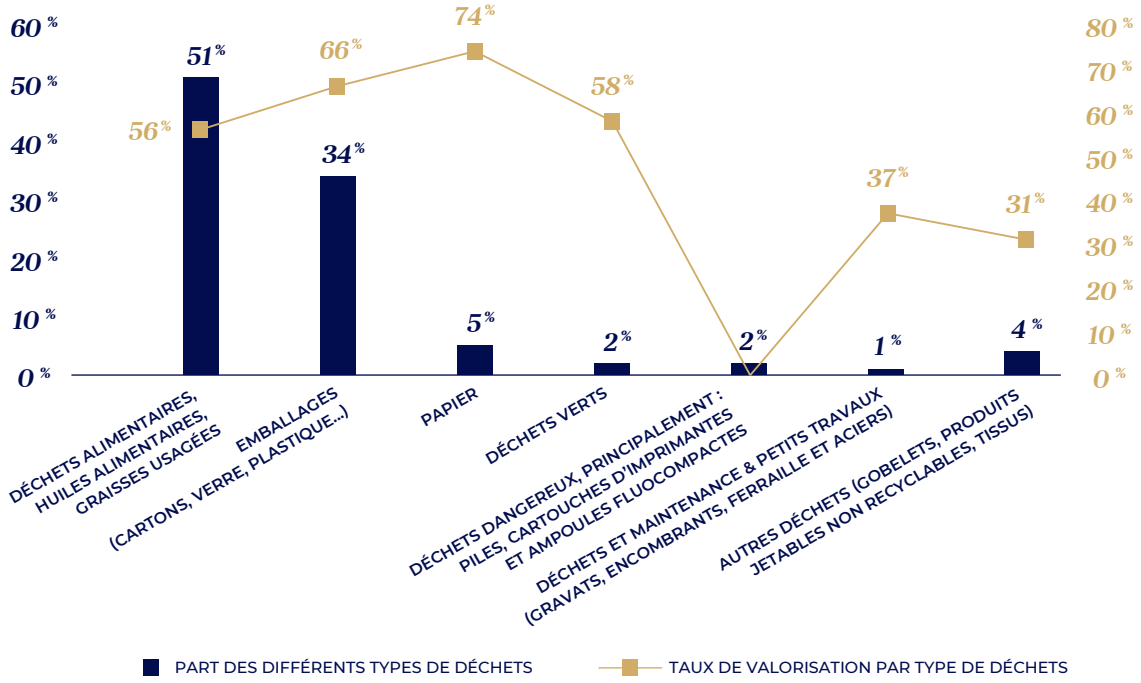
Résultats

Fin 2022, 1 002 hôtels utilisent Gaïa pour suivre leurs déchets et fournissent des données détaillées. Ce reporting repose cependant sur une base déclarative de pesées et de taux de recyclage, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes.

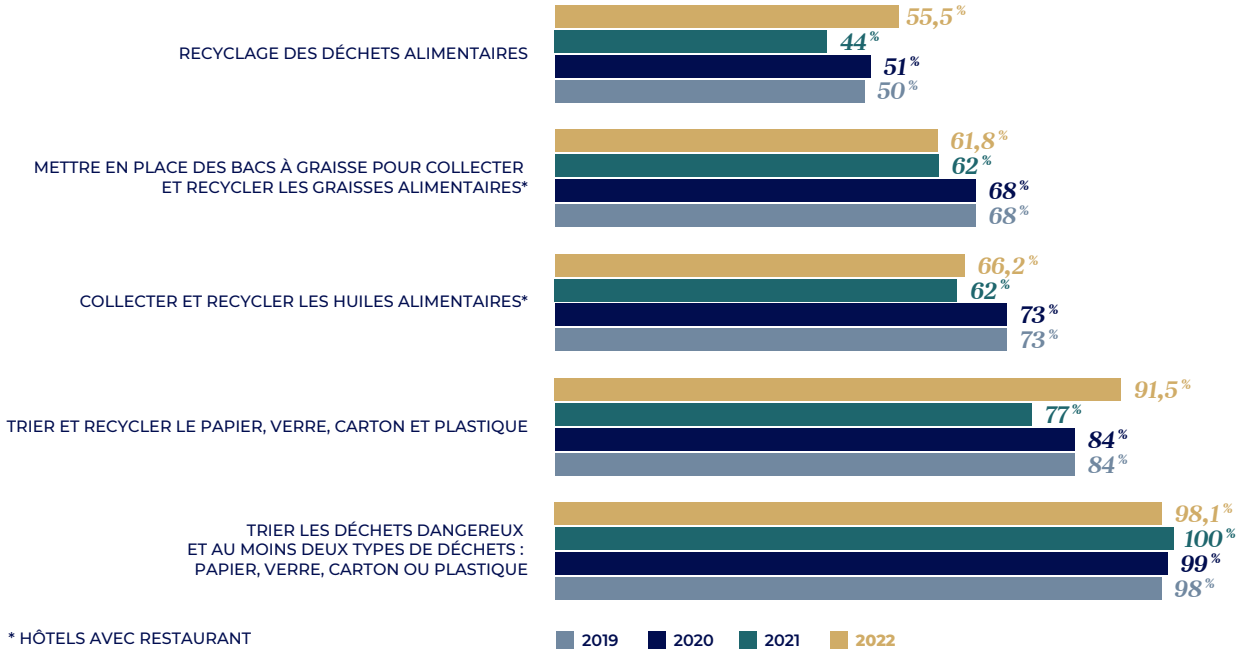
Sur cette base, le taux global de valorisation des déchets d'exploitation est de 62 %, en progression par rapport à 2021 (58 %).

Le taux de recyclage estimé est détaillé par catégorie de déchets ci-dessous :

Répartition des déchets d'exploitation produits et valorisation par catégorie



La mobilisation des hôtels sur les déchets à fin 2022



Par ailleurs, plus de 73 % des hôtels déclarent également donner les produits en fin de vie pour réutilisation ou recyclage (sur la base de 3 599 hôtels ayant reporté sur cette action dans Gaïa).

3.2.2.2 Éliminer les plastiques à usage unique dans l'expérience des clients

Contexte

La pollution environnementale due aux produits en plastique à usage unique dans la nature et les océans a conduit Accor à prendre un engagement fort début 2020 pour l'élimination des plastiques à usage unique dans l'expérience client à travers 110 pays. Cette ambition va au-delà des législations locales. La réduction de l'impact environnemental des produits et équipements utilisés dans les hôtels est une condition essentielle pour maîtriser son empreinte environnementale et répondre aux attentes des clients.

Pour réduire ce risque et respecter ses engagements, le Groupe a renforcé sa gouvernance, déployé un plan d'actions global dans les sièges et hôtels et mobilisé ses équipes et fournisseurs afin de supprimer les plastiques à usage unique ou proposer des alternatives éco-responsables.

Gouvernance

La gouvernance est largement renforcée en 2022 à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe. Le suivi de l'objectif sur la fin des plastiques fait l'objet d'interventions régulières au Comité exécutif. En outre, cet objectif est intégré dans les bonus du Président-directeur général, des membres du Comité exécutif et des cadres du Top 150 (5 %), ainsi que des métiers opérationnels (jusqu'à hauteur de 20 %).

Le Comité de pilotage sur le plastique est l'instance regroupant les dirigeants des 8 *Hubs* et les Directeurs des Directions Développement durable, Achats et Marketing. Son rôle est d'analyser chaque mois les résultats et de suivre les plans d'actions à un niveau stratégique. Un Comité « support » a également été créé pour répondre aux besoins des *Hubs* et les soutenir dans la mise en place des alternatives. Enfin, au niveau de chaque *Hub*, des instances impliquent leur propre Comité de Direction pour s'assurer du déploiement correct dans les hôtels.

Politiques

Accor s'est engagé à éliminer les plastiques à usage unique dans le parcours du client dans les hôtels. Le Groupe a également rejoint en 2020 la *UN Global Tourism Plastics Initiative*, fondée par l'ONU, avec le soutien de la Fondation Ellen MacArthur. Les gouvernements et les entreprises s'y engagent à atteindre différents objectifs ambitieux à 2025, en s'efforçant d'éliminer les articles en plastique superflus, de prendre des mesures pour passer des modèles à usage unique à des modèles de réutilisation ou à des alternatives réutilisables par exemple.

Avec ces engagements, Accor entend définir un nouveau standard hôtelier.

Plan d'actions

L'année 2022 a été consacrée à la suppression ou au remplacement par une alternative au plastique plus durable de 46 produits en plastique à usage unique.

La liste des articles comprend les pailles, les touillettes, les cotons tiges, les flacons de produits de toilette (shampoing, gel douche, etc.), les gobelets, les accessoires (tels que les brosses à dents, rasoirs, kits de couture, etc.), ainsi que les articles en plastique dans les salles de réunions, les restaurants, sur les buffets ou à la réception, etc.

L'approche poussée par Accor tend vers plus de sobriété dans les modes de consommation. Chaque produit a donc été analysé en fonction de son utilité dans l'expérience client. Il a été ensuite décidé de le proposer éventuellement à la demande aux clients et non par défaut. Ceci permet de faire évoluer les mentalités et de proposer de nouvelles lignes de produits plus durables et plus qualitatives.

Le plan d'actions en 2022 s'articule autour de trois axes de travail :

- **Suppression des produits, ou recherche d'alternatives au plastique :** les matériaux alternatifs réutilisables ou à base de bois sont recommandés, avec un prérequis sur les labels et normes environnementales à respecter (ex : label FSC – *Forest Stewardship Council*). Un guide opérationnel sur le plastique à usage unique est proposé aux équipes avec une fiche par catégorie de produits. Ce guide est adapté au sein des *Hubs*.
- **Déploiement :** celui-ci repose sur l'accompagnement au changement autour de la suppression ou du remplacement du plastique dans les hôtels. La suppression de certains produits implique l'ajout de tâches opérationnelles pour les équipes (ex : petits déjeuners à mettre en place avec des produits dans des contenants réutilisables). Une formation en ligne destinée aux Directeurs d'hôtels a été co-construite avec le *Hub* de l'Europe du Sud. Cette formation présente les outils à disposition et les évolutions règlementaires. Elle met également l'accent sur le comportement à adopter face aux clients. Cette formation en ligne, disponible en 5 langues, a été suivi par plus de 130 personnes.
- **Suivi des indicateurs et des audits sur site :** cet axe porte sur l'intégration du plastique dans les standards de marque, dans leurs audits et dans le suivi des indicateurs clés. Chaque mois, la Direction Développement durable produit des rapports spécifiques à partir des informations remontées par les hôtels dans les outils de reporting. Ces rapports sont partagés avec le Comité exécutif. Des audits internes et externes sont également réalisés pour suivre le déploiement dans les hôtels.

Tous les supports nécessaires ont été créés pour permettre aux régions de déployer le plan d'actions sur la fin des plastiques à usage unique.

Pour les hôtels qui n'ont pas pu supprimer certains produits et qui n'ont pas accès aux alternatives (dans le cas d'une absence de solutions sur le marché par exemple), un nombre très limité d'exceptions a été défini courant 2022 (ex : la dosette de lait dans certains pays anglophones).

Résultats

84 % des hôtels du Groupe dans 110 pays ont supprimé les articles en plastique à usage unique dans l'expérience client (à l'exception des bouteilles d'eau et de quelques exceptions). Pour être conforme, un hôtel doit avoir supprimé ou remplacé les 46 produits en plastique.

Sur le périmètre légal, 74 % des hôtels ont supprimé les articles en plastique à usage unique dans l'expérience client (à quelques exceptions près comme les bouteilles d'eau).

La forte mobilisation des équipes à tous les niveaux (des équipes supports et opérationnelles au Comité exécutif) a permis d'atteindre l'objectif fixé à fin 2022. Cet objectif a été défini à 80 % d'hôtels conformes, afin de mobiliser les collaborateurs autour d'un but atteignable. Ce choix a permis de garantir des critères de conformité très rigoureux (un seul objet jetable en plastique non supprimé parmi les 46 engendre la non-conformité de l'hôtel). De plus, il permet d'intégrer les cas d'hôtels non conformes en raison de facteurs externes hors du contrôle du Groupe (hôtels en zones de conflits, défaillance de livraison, fermeture d'hôtels liée à la crise sanitaire ou à des rénovations, etc.).

Pour la catégorie des produits nettoyants (shampoing, gel douche, après-shampoing, etc.), au moins 300 tonnes de plastique sont ainsi évitées chaque année grâce au remplacement des petites bouteilles en plastique à usage unique par des distributeurs grand format. Les 300 tonnes sont liées à une réduction de 70 % du poids plastique, soit l'équivalent de 30 millions de bouteilles individuelles de 30 ml. Il est estimé que 980 tonnes d'équivalent CO_2 sont ainsi évitées.

Dans certaines régions, la suppression des bouteilles d'eau est bien effective. En Europe et en Amérique du Nord, 96 % d'hôtels ont supprimé les bouteilles d'eau en plastique à usage unique dans les chambres, et 95 % dans les autres parties de l'hôtel (salles de réunions...). Cela représente 50 % des hôtels du Groupe. Dans les autres régions, le déploiement est plus complexe, notamment dans les pays dépourvus d'un accès fiable à de l'eau potable. Leur retrait n'ayant pu être mis en œuvre partout, cela devient une priorité pour 2023.

Pour engager les clients des hôtels dans cette transition vers le zéro plastique à usage unique, des supports de communication ont été créés, en collaboration avec les équipes marketing, et déclinés par marque selon leur charte graphique. Un mot-dièse dédié *#NoMorePlasticHere (Plus de plastique ici)* a permis aux marques de communiquer les progrès réalisés sur les réseaux sociaux et dans les hôtels sous forme d'affiches.

3.2.3 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable

3.2.3.1 Mesurer et réduire le gaspillage alimentaire

Contexte

La réduction du gaspillage alimentaire est un enjeu mondial. L'objectif de développement durable (ODD 12 – Établir des modes de consommation et de production durables) des Nations Unies appelle tous les pays à réduire de 50 % le gaspillage alimentaire d'ici 2030. Accor s'appuie sur cet objectif et sur les législations locales dans ses pays d'implantation pour réduire le volume de ses déchets. L'alimentation et les boissons dans les hôtels et restaurants représentent 12 % de l'empreinte carbone du Groupe, 40 % de son empreinte eau et plus de 80 % de l'utilisation des terres.

Pour Accor, les déchets alimentaires représentent environ 43 % des déchets d'exploitation et près de 20 tonnes par an et par hôtel en moyenne. Il est donc urgent de dépasser le paradigme qui considère le gaspillage alimentaire comme une norme et de mieux préserver les ressources.

Réduire le gaspillage alimentaire est donc une priorité pour le Groupe. Pour réduire ce risque, Accor s'équipe de solutions de pesée intelligentes, travaille sur des outils de mesure et d'évaluation manuelle des denrées alimentaires et capitalise sur la diffusion de bonnes pratiques pour faire évoluer les comportements des collaborateurs et des chefs dans les cuisines. Les clients sont également sensibilisés à cet enjeu.

Accor s'assure également du respect des lois et règlementations en vigueur dans l'ensemble de ses pays d'implantation.

Gouvernance

L'enjeu du gaspillage alimentaire est piloté par la Direction Développement durable, qui assure notamment la consolidation des résultats remontés par les hôtels et les *Hubs*.

Le gaspillage alimentaire fait partie des sujets de durabilité suivis lors des Comités rassemblant les équipes *Food & Beverage* des *Hubs*, supervisé par la Direction Commerciale Groupe.

Politiques

Pour créer une dynamique collective autour de cet enjeu, le Groupe mobilise ses hôtels autour des 3 piliers : Réduire, Réutiliser, Valoriser.

- Réduire : mesurer et identifier les déchets, modifier les recettes et les buffets ;
- Réutiliser les produits invendus : les produits non servis aux clients sont donnés à des associations ou à des banques alimentaires ;
- Valoriser : les biodéchets sont collectés et valorisés par compostage ou méthanisation.

Le Groupe a mené fin 2021 un audit interne de son programme de réduction du gaspillage alimentaire. Cet audit a mis en évidence les points suivants :

- un accès à l'outil de reporting Gaïa parfois difficile et une saisie des données sur le gaspillage alimentaire très contraignante ;
- une hétérogénéité dans l'engagement et les pratiques des hôtels, car la réduction du gaspillage alimentaire n'est pas encore une norme du Groupe ni une priorité pour de nombreux hôtels ;
- une représentativité insuffisante des données de gaspillage alimentaire, les pesées n'étant pas systématiques dans les hôtels ou trop irrégulières ;
- un manque de dynamique collective et durable, la gouvernance et le support sur le sujet étant insuffisants.

En 2023, le Groupe mettra donc en place un plan d'actions global et adapté au profil de risque des hôtels, axé sur le reporting et la conduite du changement. Le gaspillage alimentaire fait en effet partie des priorités de la nouvelle de stratégie développement durable du Groupe.

Plan d'actions

En 2022, les principales actions se sont focalisées sur la construction de solutions répondant aux problématiques soulevées par l'audit interne :

- la facilitation de l'accès à l'outil de reporting Gaïa grâce à la création d'un formulaire d'auto-inscription pour les hôtels ;
- l'identification de solutions de pesée des déchets alimentaires adaptées aux différents segments d'hôtels (suivant leur niveau de gamme ou d'activité restauration), ainsi que l'amélioration de la méthodologie de mesure manuelle ;
- la diffusion de bonnes pratiques et l'identification de formations à destination des chefs afin d'homogénéiser les actions réalisées par les hôtels.

Solutions de pesée intelligente grâce aux nouvelles technologies

Le Groupe a déployé une solution globale de pesée intelligente permettant aux hôtels de mesurer le gaspillage alimentaire via une balance numérique et une tablette tactile connectée. L'outil fournit un retour d'information instantané pour susciter un changement de comportement immédiat en aidant l'équipe en cuisine à comprendre la valeur et l'impact environnemental des produits. Par ailleurs, le Groupe a réalisé des pilotes avec des solutions locales dans différents *Hubs* géographiques, afin de fournir aux hôtels un bouquet de solutions adaptées aux spécificités locales.

En 2022, 81 hôtels sont équipés d'une balance connectée dans le monde. D'ici fin 2023, Accor souhaite accélérer le déploiement de ces solutions en les proposant en priorité aux 300 hôtels les plus exposés au risque de gaspillage alimentaire (ils représentent environ 50 % du chiffre d'affaires *Food & Beverage* du Groupe).

Méthodologie de mesure manuelle

En complément de ces initiatives, le Groupe travaille sur une méthodologie de mesure manuelle, à l'étude en Europe, afin de définir le cadre de mesure (fréquence, durée, services concernés etc.).

Par ailleurs, les données de gaspillage alimentaire sont collectées dans le module Gaïa de réduction du gaspillage alimentaire, *Food Waste Management,* développé en interne par Accor. Cet outil permet aux hôtels de suivre les pesées des aliments jetés et d'en mesurer le coût.

Diffusion de bonnes pratiques et formation

Le Groupe mise également sur la cartographie des initiatives (à la maille *Hubs* ou hôtels) intéressantes à exploiter et la diffusion de bonnes pratiques pour impulser une dynamique de progrès. En 2022, la Direction Développement durable a mis à jour un document intitulé « fiches d'action pour lutter contre le gaspillage alimentaire ». Ce document réalisé avec des conseils d'experts aide les hôtels à mettre en œuvre des solutions concrètes.

Le Groupe travaille également sur l'identification et l'évaluation des formats et acteurs de formations relatives au gaspillage alimentaire, notamment pour les chefs.

Partenariat avec Too Good To Go

Dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, Accor s'appuie également sur un partenariat de longue date avec *Too Good To Go* : cette application met en relation les citoyens et les restaurants ou commerces proposant leurs invendus à prix réduits. Depuis 2016, 1 113 hôtels ont sauvé plus de 833 514 repas dans 12 pays dont 261 947 en 2022. Ce sont 15 nouveaux hôtels en France qui s'engagent chaque mois dans la démarche. À ce jour, le partenariat entre Accor et *Too Good To Go* pour lutter contre le gaspillage alimentaire aurait permis d'éviter l'équivalent de 2 083 tonnes équivalent carbone.

Résultats

En 2022, 49 % des hôtels du périmètre légal déclarent avoir mis en place un programme de réduction du gaspillage alimentaire et 46 % des hôtels reportant sur cette action (4 303 hôtels).

Résultats sur 2 actions spécifiques liées au gaspillage alimentaire

	Revente ou don de denrées alimentaires	Recyclage des déchets alimentaires
Pourcentage d'hôtels déclarant dans Gaïa avoir mis en place l'action	52 %	55 %
Nombre d'hôtels déclarant dans Gaïa	3 645	3 533
Pourcentage d'hôtels du périmètre légal (114 hôtels) déclarant dans Gaïa avoir mis en place l'action	25 %	39 %

En 2022, la réduction du gaspillage alimentaire des hôtels qui disposent d'une pesée initiale fiable et d'une évolution (398 hôtels en 2022) est évaluée à -24 %. Près de 39 % de ces hôtels ont atteint l'objectif de -30 % de gaspillage alimentaire depuis leur première campagne de pesée.

3.2.3.2 Proposer aux clients une alimentation saine et durable pour la planète

Contexte

L'engagement en faveur d'une alimentation durable est un axe essentiel de la stratégie de développement durable du Groupe car cela représente 12 % de son empreinte carbone et car c'est aussi une attente forte de ses parties prenantes.

Les évolutions sociétales vers des comportements alimentaires plus sains et plus respectueux de la planète se traduisent par une recherche d'authenticité, de produits de meilleure qualité, issus de l'agriculture biologique ou de circuits courts. Elles constituent pour le Groupe une opportunité pour accélérer l'évolution de son offre alimentaire et boissons.

En tant qu'acteur majeur de la restauration avec 10 000 restaurants et bars, le Groupe se doit d'être exemplaire au regard des évolutions règlementaires qui peuvent impacter l'offre de restauration (ex. : décarbonation, déforestation importée, etc.). Il se doit également de jouer un rôle actif dans la transition d'un modèle alimentaire conventionnel vers un modèle plus durable. Le Groupe s'engage ainsi à proposer des aliments sains pour lutter contre les problèmes de santé publique, et accompagner la mutation du modèle agricole vers une production qui permette de préserver la biodiversité et le captage du carbone dans les sols, plus proche des lieux de consommation et moins impactante pour l'environnement. Ainsi le Groupe entend réduire la part carnée de ses menus et s'approvisionner plus localement et durablement.

Politiques

Le Groupe a mis en place depuis plusieurs années une Charte de l'alimentation saine et durable qui s'articule autour d'engagements précis (prioriser les approvisionnements locaux et de saison, privilégier les filières intégrant des critères de bien-être animal, proposer des produits bio ou issus de fermes éco-certifiées, etc.).

Dans les restaurants, cela se traduit par exemple par l'interdiction de proposer à la carte des espèces de poissons menacées d'extinction ou l'utilisation de produits locaux et de saison.

À travers cette Charte et les actions déployées dans les hôtels, le Groupe s'attache à promouvoir de meilleures habitudes alimentaires et œuvre chaque jour pour rendre plus durables les millions de repas servis chaque année dans ses restaurants, main dans la main avec l'ensemble de ses parties prenantes : propriétaires, partenaires, *Heartists*®, communautés locales et clients.

Certaines marques de Accor sont d'ailleurs reconnues pour leurs offres culinaires variées et responsables. Mercure s'emploie à servir des repas issus de producteurs locaux à ses hôtes avec une identité basée sur la culture locale. Le programme *Fairmont Fit* mise sur une cuisine bio et les circuits courts. La marque greet appuie son offre de restauration elle aussi sur les circuits courts et sur l'économie circulaire, au cœur de son positionnement.

Plan d'actions

Le plan d'actions est resté centré sur la mise en œuvre de la Charte de l'alimentation saine et durable dans les hôtels. Cette Charte comprenait à l'origine la suppression des plastiques jetables liés à l'offre alimentaire (bouteilles d'eau, etc.), action qui a mobilisé en 2022 les énergies dans les hôtels.

Les actions en faveur du bien-être animal se sont également poursuivies, au niveau du Groupe et dans certains *Hubs*.

Des engagements en faveur du bien-être animal : identifier des filières responsables pour les œufs issus de poules élevées hors cages

Accor s'est engagé dès 2016 à proposer dans ses restaurants des œufs (coquilles et liquides) de plein air ou issus de poules élevées hors cage. Cet engagement devait être atteint fin 2021 dans les zones où des chaînes d'approvisionnement sont développées (Europe, Pacifique, Amérique de Nord) et en 2025 sur les marchés où les chaînes d'approvisionnement sont en développement (Asie du Sud). En France et en Australie, les hôtels du Groupe s'approvisionnaient déjà en grande partie en œufs de poules élevées hors cage.

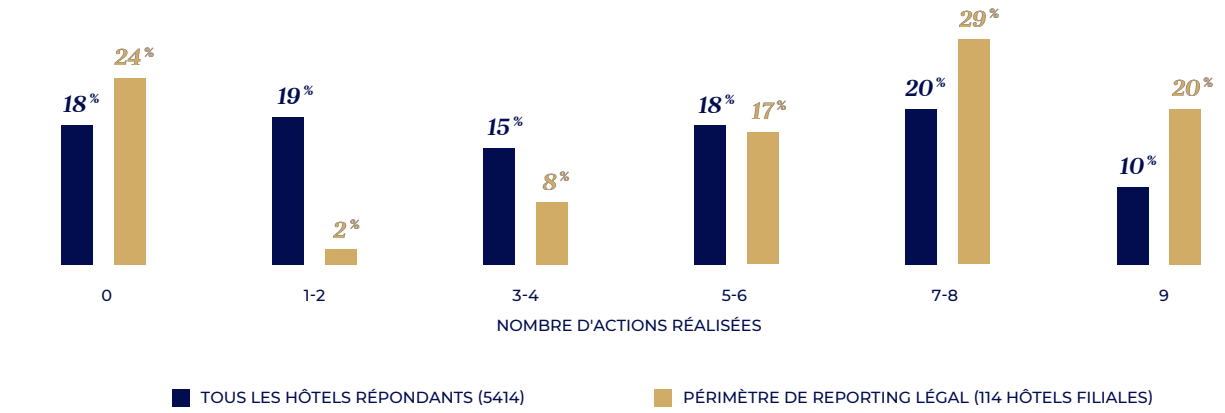
Depuis mi 2021, la plateforme achat de Accor en France, en Italie, en Espagne et au Portugal propose uniquement des œufs (coquilles et liquides) de plein air, hors cage, ou issus de l'agriculture biologique aux hôtels du réseau Accor. En France, en 2022, 88 % des œufs coquille et 90 % des œufs liquides & ovoproduits achetés par les hôtels sur la plateforme ou en direct auprès des fournisseurs référencés sont des œufs issus de l'agriculture biologique, de poules élevées en plein air ou hors cage. Aux États-Unis, ce chiffre s'élève à 77 %. Les 100 % n'ont pas été atteints à la suite de problèmes d'approvisionnement aux États-Unis. Dans certaines régions sans chaîne d'approvisionnement aussi structurée comme en Asie, les progrès sont encourageants, mais les difficultés demeurent dans de nombreux pays.

Résultats

Accor s'est fixé l'objectif que 100 % de ses hôtels (reportant sur l'outil Gaïa) aient mis en œuvre au moins la moitié des 9 actions *(hors actions portant sur l'élimination du plastique traitées séparément)* de la Charte de l'alimentation saine et durable.

Fin 2022, 48 % des hôtels déclarent avoir mis en œuvre plus de 5 actions parmi les 9 actions de la Charte. **Sur les hôtels du périmètre légal, 66 % ont mis en œuvre plus de 5 actions parmi les 9.**

Répartition des hôtels en fonction du nombre d'actions déclarées réalisées



Déploiement des engagements pour une alimentation saine et durable à fin 2022	Actions	Nombre d'hôtels répondants [1]	% d'hôtels ayant mis en place l'action
Privilégier les approvisionnements locaux et de saison	Proposer au moins 10 produits régionaux et les trois quarts de l'offre en fruits ou légumes de saison.	3 609	65 %
Élargir l'offre en produits bio et soutenir l'agroécologie	Proposer 2 produits majeurs bio ou certifiés issus de l'agroécologie	3 480	67,9 %
Favoriser les filières intégrant des critères de bien-être animal	Proposer exclusivement des œufs (coquilles et liquides) plein air ou hors cage	3 222	68,3 %
Bannir les espèces de poissons menacées et promouvoir une pêche responsable	Bannir les espèces de poissons menacées	4 454	99,1 %
	Proposer du poisson sauvage ou d'élevage avec des pratiques responsables	3 163	53,7 %
Supprimer les additifs controversés et limiter graisses et sucres	Bannir des additifs controversés dans 5 produits et limiter graisses et sucres	3 005	67,4 %
	Supprimer l'huile de palme ou utiliser de l'huile de palme durable	3 064	72,3 %
Proposer du café ou du thé responsable	Proposer au petit déjeuner du café ou du thé responsable (certifié : Rainforest, Bio, commerce équitable)	3 296	84 %
Répondre aux différents besoins alimentaires	Répondre aux différents besoins alimentaires (végétariens, etc.)	3 825	69,7 %

(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.

3.2.4 *Préserver la ressource en eau*

Contexte

Le réseau hôtelier est le premier vecteur de consommation directe d'eau du Groupe. La consommation des hôtels est liée à l'utilisation de l'eau par les clients, mais surtout à l'ensemble des opérations quotidiennes : nettoyage des chambres, restauration, blanchisserie, piscines, arrosage des espaces verts, etc.

C'est pourquoi Accor œuvre de longue date auprès des hôtels de ses marques en promouvant et soutenant la mise en œuvre de mesures en faveur d'une gestion efficace et durable de l'eau. Les progrès réalisés sont soulignés dans le tableau ci-dessous (les années 2019-2021 fortement impactées par la crise Covid-19 ne sont pas significatives).

Période	Économies d'eau réalisées *(litre/client)*
2006-2010	12 %
2011-2015	8,4 %
2016-2018	6,1 %
2019-2022	**0,9 %**

Accor a été le premier dans l'industrie hôtelière à réaliser des évaluations détaillées du cycle de vie des opérations hôtelières, y compris des évaluations de la demande en eau. Ces données constituent la base du développement de la politique de l'eau et de l'approche opérationnelle de Accor, ainsi qu'une ressource pour l'engagement avec les décideurs politiques afin de s'assurer que toute politique ou condition réglementaire émergente est alignée sur la réduction des impacts et du stress hydrique dans les zones à haut risque.

Accor a par ailleurs réalisé une analyse détaillée de son empreinte hydrique en 2019, année qui sert ainsi de référence. L'empreinte hydrique représente la consommation nette d'eau (c'est-à-dire les prélèvements d'eau moins les rejets d'eau) liée aux activités du Groupe sur l'ensemble du cycle de vie des produits et services.

Empreinte hydrique de Accor en 2019, par périmètre	Consommation d'eau *(En milliers de m³)*	Pourcentage (arrondi au nombre entier le plus proche)
Consommation d'eau directe (périmètre 1)	1 624	2 %
Consommation d'eau indirecte (périmètre 2)	29 509	30 %
Total Périmètres 1 + 2	**31 132**	**32 %**
Autres consommations d'eau (Périmètre 3)	**66 603**	**68 %**
Achats	45 185	46 %
Biens capitaux	10 498	11 %
Franchises	9 772	10 %
Voyages d'affaire et migrations journalières	741	1 %
Déchets	161	0,2 %
Transports en amont	245	0,3 %
Total périmètres 1 + 2 + 3	**97 736**	**100 %**

L'empreinte hydrique du Groupe est donc concentrée sur le périmètre 3 (68 %), en amont de sa chaîne de valeur, essentiellement en raison des achats de produits alimentaires pour les bars et restaurants d'hôtels. L'irrigation des cultures alimentaires (riz, thé, amandes, cacao, fruits et légumes, etc.) et l'abreuvement du bétail, sont les deux principales causes de cette consommation d'eau.

Gouvernance

La structure de gouvernance des sujets relatifs à la gestion de l'eau suit le cycle de développement, d'exploitation et de rénovation des hôtels. Concernant la consommation d'eau directe des hôtels, la Direction D&TS veille à la mise en œuvre des normes techniques en matière de construction et de rénovation concernant la gestion de l'eau. La gestion opérationnelle de l'eau est assurée dans les hôtels par les équipes d'ingénierie et de maintenance sous la supervision de l'équipe d'ingénierie du *Hub*. Le respect des normes de débit des robinets d'évier ou de douche est obligatoire. Les hôtels doivent assurer le suivi de leur conformité au travers de l'outil de reporting Gaïa.

Les thèmes liés à l'eau sont gérés dans le cadre de la même structure de gouvernance élargie que le programme de gestion de l'énergie.

Les sujets relatifs à l'eau au-delà de la consommation directe de l'hôtel sont gérés par les Directions Développement durable et Achats afin de tirer parti de leurs capacités opérationnelles pour réduire la consommation d'eau de la chaîne de valeur.

Politiques

La préservation de la ressource en eau est une préoccupation majeure pour Accor.

Le suivi de la performance de l'hôtel en matière d'eau est basé sur :

- le reporting des consommations d'eau à l'aide de l'outil Gaïa ;
- la connaissance des hôtels (nombre de chambres, nombre de points de vente restaurant-bar, équipements techniques, etc.) et de leur consommation (suivie depuis 2005) ;
- une analyse approfondie des ratios, tenant compte des effets climatiques et du taux d'occupation pour une comparaison sur plusieurs années ;
- des benchmarks par marque et par région.

Sur le périmètre 3, la politique s'appuie sur la Direction des Achats. 100 % des fournisseurs référencés ont signé la Charte Achats responsables, qui les engage à prendre en compte le risque de stress hydrique et à promouvoir l'agroécologie dans leurs pratiques. Le suivi de l'empreinte eau des fournisseurs à risque s'effectue via la plateforme EcoVadis.

Enfin, Accor mène depuis 2014 une étude pour identifier l'exposition géographique des hôtels au stress hydrique et aux risques d'inondation. Ce travail est réalisé via l'outil Aqueduc du WRI (*World Resource Institute*). Les résultats des risques liés à l'eau sont ajoutés dans l'outil de reporting Gaïa pour accroître la sensibilisation, et sont communiqués aux hôtels. Les établissements les plus touchés par ce risque sont encouragés à renforcer leurs plans d'action pour réduire la consommation d'eau.

Plan d'actions

Pour réduire la consommation dans les hôtels, Accor s'engage à intégrer des robinets à faible débit et privilégie les solutions de recyclage d'eau dès que possible. Le déploiement de systèmes de récupération d'eau de pluie ou d'eau recyclée est en cours. Le Groupe a également initié des tests avec des fournisseurs de produits de nettoyage en utilisant la technologie de l'ozone, minimisant l'utilisation de produits chimiques agressifs pour la lessive et réduisant la pollution de l'eau.

Résultats

Périmètre du reporting de l'eau	2019	2020	2021	2022
Total des hôtels (filiales, hôtels managés et franchisés) dans le périmètre de reporting	4 779	4 927	5 010	5 332
Total des hôtels gérés (filiales, hôtels managés) dans le périmètre de reporting avec données validées	2 353	2 353	2 469	2 416
Consommation d'eau *(en millions de m³)*	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Consommation d'eau totale	30,0	12,7	17,7	27,5
Tarif moyen de l'eau *(l/chambre occupée)* **à périmètre comparable à partir de 2019.**	**283**	**274**	**281**	**284**

En 2022, le périmètre de reporting eau a été aligné sur le périmètre de reporting énergie pour couvrir l'ensemble des hôtels filiales et managés. Les valeurs de consommation de la période 2019 à 2022 ont été recalculées sur la base de ce périmètre. Les sièges et nouvelles activités sont exclus du périmètre.

La consommation totale d'eau a diminué de 27 % entre 2019 et 2021 en raison de l'impact de la crise Covid-19, des fermetures d'hôtels et de la baisse des taux d'occupation. La tendance à la hausse du ratio eau par client s'explique par la baisse significative du nombre de clients entre 2019 et 2021, due à la crise sanitaire, qui ne se traduit pas par une réduction de la consommation d'eau. Le maintien des normes d'hygiène des tuyaux nécessite en effet une circulation régulière d'eau chaude, même lorsque les chambres ne sont pas occupées.

En termes de mobilisation des hôtels, près de 99 % en 2022 (pour 4 363 hôtels répondants), comme les années précédentes, déclarent dans l'outil Gaïa respecter le standard de débit d'eau pour toutes les douches, robinets et toilettes.

17 % des hôtels déclarent réutiliser les eaux grises et 17 % également déclarent collecter et réutiliser l'eau de pluie, chiffres stables depuis 2019.

3.2.5 *Préserver la biodiversité et les écosystèmes*

Contexte

Le secteur de l'hospitalité est fortement dépendant de la nature, par l'utilisation des ressources naturelles, mais aussi car la nature est un facteur d'attractivité pour les clients. Selon un chiffre 2022 de WTTC, près de 50 % de la part de marché des voyages et du tourisme relève du tourisme basé sur la nature.

La protection des écosystèmes, des milieux naturels et des ressources sur les différents sites Accor est indispensable pour préserver et valoriser l'attrait des destinations touristiques. Profondément ancrés dans leurs communautés et leur environnement local, les hôtels s'efforcent de limiter leur impact sur la biodiversité. Ils contribuent cependant pour une faible part, environ 10 %, à l'empreinte du Groupe sur les terres. L'essentiel de l'empreinte sur les terres, environ 90 %, est en effet situé en amont et aval de la chaîne de valeur de Accor.

Politiques

Les principaux leviers d'action pour le Groupe résident dans sa politique d'achats responsables (notamment achats alimentaires) et dans la promotion d'une alimentation durable et locale dans ses hôtels et restaurants.

Plus globalement, Accor ambitionne de s'inscrire dans la démarche d'élaboration du référentiel pour préserver la biodiversité *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD).

L'engagement de Accor en faveur de la protection des ressources annuelles se concrétise par son implication dans plusieurs programmes collaboratifs :

- Accor est membre depuis 2021 de la *sustainability taskforce* du WTTC. Dans ce cadre, le Groupe a soutenu la campagne « 30x30 pour la nature ». Le secteur du tourisme y encourage les États à renouveler leur engagement à protéger 30 % des terres émergées et 30 % des océans pour enrayer le déclin critique de la biodiversité ;
- Accor est signataire aux côtés de 1 000 entreprises de la coalition *Business for Nature*, dont l'objectif est de faire entendre la voix des entreprises pour promouvoir les initiatives, proposer des solutions et communiquer pour sensibiliser et influencer. Cette organisation souhaite enrayer l'érosion de la biodiversité et restaurer les systèmes vitaux planétaires.

Accor agit par ailleurs, à la maille du Groupe et de chaque hôtel, en faveur de la protection des écosystèmes et des communautés locales.

Le Groupe soutient ainsi le travail de l'UICN (l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature). L'UICN est le plus grand fournisseur mondial de données scientifiques sur l'état de la biodiversité et les mesures nécessaires pour la sauvegarder. En 2022, le Groupe a contribué au financement de deux projets spécifiques mis en œuvre par l'UICN :

- Gestion durable des plages de Posidonie en Méditerranée : le projet vise à soutenir les gestionnaires côtiers dans la mise en œuvre de pratiques plus respectueuses de la nature, au travers du développement d'une boîte à outils pratique ainsi que d'activités de sensibilisation ;

- Renforcement de l'engagement communautaire dans la conservation et la gestion des déchets sur la côte thaïlandaise : ce projet vise à renforcer l'organisation de groupes de conservation sur Koh Libong et la cogestion communautaire (gestion des ressources naturelles, gestion des déchets).

Par ailleurs, le Groupe agit activement pour préserver la biodiversité en Afrique. Ainsi avec Mantis, il a créé le fonds *Community Conservation Fund Africa* (CCFA), visant à développer l'autonomisation des communautés pour la protection de la faune et de la nature sauvage africaines, piliers de l'économie touristique sur ce continent.

Ces engagements témoignent de la volonté de Accor d'œuvrer pour un tourisme plus durable qui préserve la nature et profite aux communautés locales.

Plan d'actions

En 2022, le Groupe a poursuivi les actions suivantes au sein des hôtels :

- Le développement de l'agriculture urbaine à travers les potagers urbains. Le plus souvent mis en place et entretenus par les équipes de l'hôtel, ces potagers font l'objet d'une émulation dans toutes les régions du monde.
- La gestion raisonnée des jardins avec l'utilisation de produits écologiques pour l'entretien des espaces verts et la suppression des traitements chimiques.
- La maitrise des rejets.

Sur l'amont de sa chaîne de valeur, en particulier agricole, Accor mise sur sa politique d'achat, au travers des actions suivantes :

- favoriser une alimentation saine et durable dans ses restaurants (voir section 3.2.3.2) ;
- privilégier les achats responsables auprès de fournisseurs engagés (voir section 3.4.4) ;
- développer les produits écoresponsables comme ceux utilisant du bois certifié.

Des initiatives locales saluées

Fairmont a été parmi les pionniers à placer l'environnement au cœur de ses pratiques. L'engagement de la marque en faveur de la durabilité est ancré dans la proximité et l'échange culturel avec les communautés locales.

Son programme lié à l'apiculture « *Bee Sustainable* » contribue à la protection de la biodiversité autour des 20 propriétés Fairmont en Amérique du nord et Caraïbe avec plus de 40 ruches et hôtels à abeilles pollinisatrices. Les programmes concernant la reforestation, la préservation de l'eau, les économies d'énergie et la réduction du gaspillage alimentaire font partie intégrante de l'ADN de la marque.

Mayakoba au Mexique s'est associé à l'association caritative Oceanus AC pour protéger le récif méso-américain qui abrite plus de 500 espèces aquatiques.

Résultats

En 2022, plus de 98 % des hôtels (4 384) ayant reporté dans l'outil Gaïa déclarent utiliser des produits d'entretien respectueux de l'environnement. Près de 48 % des hôtels (3 670) utilisent des produits d'entretien respectueux de l'environnement ou interdisent les traitements chimiques pour l'entretien des jardins.

Empreinte environnementale du Groupe sur l'utilisation des terres *(Données 2019)*	**Surfaces utilisées** *(en milliers de m²)*	**%**
Utilisation directe des terres (scope 1)	1 923	0,2 %
Utilisation indirecte des terres (scope 2)	102 193	11 %
Total Scopes 1+2	**104 116**	**11 %**
Autres utilisations indirectes des terres (scope 3)	**805 254**	**89 %**
Produits et services achetés	724 078	80 %
Hôtels franchisés	47 633	5 %
Biens d'équipement	29 637	3 %
Déchets	1 690	0,2 %
Activités de transport amont	1 641	0,2 %
Déplacements des salariés	577	0,1 %
Total Scopes 1+2+3	**909 370**	**100 %**

L'emprise au sol du Groupe est non significative (0,2 %) comparée aux surfaces agricoles nécessaires à la production des denrées alimentaires servies dans les bars et les restaurants de ses hôtels (80 %). Parmi les postes secondaires consommateurs de surfaces : les terres nécessaires à la production d'énergie ou à la fabrication de biens d'équipement.

3.2.6 *Renforcer les partenariats au service de la transition durable*

Accor cherche à redéfinir les normes du tourisme à l'échelle internationale. Pour cela, le Groupe soutient et participe à des organisations sectorielles engagées dans la lutte contre le changement climatique et la protection de la nature.

Des initiatives de coopération internationales :

- Le ***One Planet Summit*** réunit les décideurs politiques et les acteurs économiques autour d'une même ambition, pour proposer et mettre en œuvre des solutions concrètes pour lutter contre le changement climatique, protéger les océans et la biodiversité, mobiliser des financements.
- ***The Sustainable Hospitality Alliance***, l'Alliance pour une hôtellerie durable engage le secteur de l'hôtellerie dans le soutien et la protection des destinations et des communautés, aujourd'hui et pour les générations futures. Elle encourage la collaboration entre ses membres (grands groupes hôteliers et partenaires de la chaîne de valeur) sur les thèmes des droits de l'homme, de l'emploi des jeunes, du climat et de la gestion des ressources en eau, à travers des programmes concrets, la mise à disposition d'outils et de ressources. Accor est membre de l'organisation depuis septembre 2021 et contribue activement aux initiatives et aux réunions.
- **Collaboration avec les agences de voyage en ligne** (HRS/Booking.com) : de nombreuses agences et spécialistes de la réservation hôtelière en ligne mettent en place des labels pour guider les voyageurs vers les hôtels les plus durables. Accor travaille avec les agences de voyages en ligne pour faire évoluer les données environnementales des hôtels, en fonction de l'évolution des attentes des clients et des entreprises. Accor leur partage également les données environnementales de ses hôtels pour établir leur classement en fonction de leurs performances environnementales.

Des outils au service de l'action climatique :

- Le ***Cornell Hotel Sustainability Benchmarking Index* (CHSB)** est une initiative mondiale de collecte et d'analyse comparative de données sur l'énergie, l'eau et le carbone, menée par l'industrie hôtelière. Les données CHSB constituent l'ensemble de données internationales le plus complet utilisé par les entreprises du monde entier pour calculer leurs émissions liées aux déplacements en s'appuyant sur la base de données directement ou indirectement via la base de données DEFRA bien connue. Accor devient membre du Comité consultatif technique en 2022 et contribue à l'évolution du benchmark.
- Accor est un membre fondateur de l'**IPI (Plateforme internationale pour l'*Insetting*)**, une organisation dirigée par des entreprises qui défendent l'action climatique au sein de leurs chaînes de valeur mondiales. Le modèle de changement de l'IPI se concentre sur l'activation de l'*insetting* par l'échange de connaissances, démontrant ainsi son efficacité pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs et à devenir des catalyseurs pour une transition réussie vers des modèles résilients et régénérateurs. En 2022, Accor a pris le rôle de président en se concentrant sur l'expansion de l'organisation et de l'IPI Academy.
- **Myclimate :** Accor propose à ses clients d'acheter des crédits carbone certifiés pour compenser les émissions liées à leurs séjours, réunions et événements.

3.3 *Réinventer l'hospitalité avec nos collaborateurs*

L'hospitalité est fondamentalement liée aux relations humaines. L'accueil, le service, la connexion entre les individus et les cultures, l'émotion, la création d'expériences authentiques et uniques aux clients, font partie de l'ADN du Groupe. La richesse et la diversité des *Heartists*® contribuent à la création de valeur de Accor en façonnant l'hospitalité de demain.

Pour prendre soin des autres, Accor mise sur la responsabilisation et l'engagement des équipes. Cela passe notamment par l'attention portée à la libre expression de chaque collaborateur, quel que soit son profil, son origine culturelle. C'est aussi la volonté de donner à chacun les moyens d'être acteur de son propre parcours professionnel.

3.3.1 *Une stratégie RH au service de la transformation du Groupe*

En 2022, la stratégie du Groupe en matière de ressources humaines s'est concentrée sur quatre axes :

Renforcer l'attractivité du Groupe dans un contexte de pénurie de talents

Attirer les Talents, les intégrer et les retenir, autant de défis majeurs pour l'industrie hôtelière aujourd'hui. Pour faire venir de nouveaux Talents et les fidéliser ensuite, Accor s'appuie plus que jamais sur sa culture de Groupe, sur l'identité de ses marques, sur la multiplication des cibles et un processus de recrutement plus rapide, sur une gestion respectueuse et inclusive des collaborateurs, et sur un accompagnement de tous.

Construire la nouvelle organisation du Groupe

Les équipes Talent & Culture sont en charge des Ressources humaines (RH) pour le Groupe. Elles se mobilisent depuis l'annonce de la réorganisation de Accor, en juillet 2022, pour construire une organisation plus agile et plus focalisée, alignée sur les enjeux respectifs des deux nouvelles divisions : « Premium, Milieu de Gamme & Économique » et « Luxe & *Lifestyle* ». Cette nouvelle organisation est effective en 2023. En tant qu'employeur, le Groupe est attentif à ce que la ligne managériale et les équipes puissent s'épanouir dans ce nouveau cadre et saisir les opportunités proposées au sein de son écosystème.

Transformer et digitaliser la fonction Ressources humaines

2022 est une année de transition pour la transformation et la digitalisation de la fonction. Les équipes Talent & Culture de toutes les régions ont travaillé ensemble à la création d'un nouveau système d'information des ressources humaines (SIRH) pour les salariés des sièges, qui sera déployé à compter du premier semestre 2023. En parallèle, l'amélioration et le déploiement de la plateforme RH dédiée aux enjeux de recrutement, mobilité interne et développement au sein des hôtels, se poursuit.

Promouvoir la diversité et l'inclusion

La diversité et l'inclusion sont des priorités pour le Groupe. Accor reconnaît les différences de chacun de ses *Heartists*®, favorise la mixité et l'égalité des chances et encourage chaque collaborateur à « être pleinement soi-même », en apportant sa propre personnalité, histoire, et culture. Cet engagement s'inscrit dans une démarche d'ouverture, de promotion de l'égalité professionnelle et de cohésion sociale au service la performance individuelle et de l'intérêt commun.

La proposition de valeur de Accor en tant qu'employeur

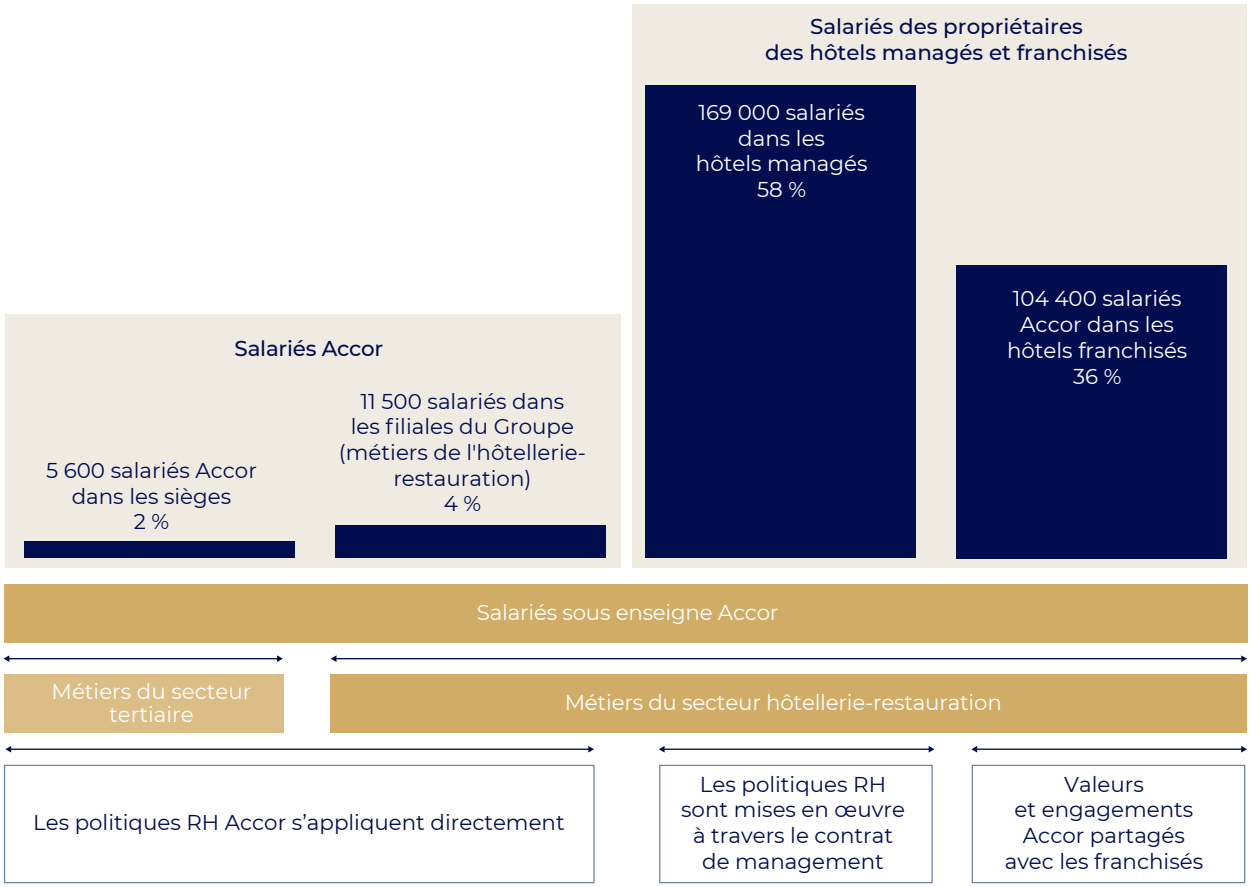
La stratégie RH vise aussi à faire vivre la marque employeur du Groupe : « *Be Limitless* : Faites ce que vous aimez. Prenez soin du monde qui vous entoure. Osez challenger le statu quo ! ». Une proposition de valeur qui incarne le caractère unique de Accor, ses valeurs, sa vision de l'hospitalité augmentée et porte pour chacun de ses collaborateurs un message clair sur la multiplicité des opportunités de carrière et de développement. La promesse « *Be Limitless* » se décline ainsi :

- *Be ALL you are* (Soyez-vous mêmes) – développer une culture d'entreprise inclusive ;
- *Grow, learn and enjoy* (Grandissez, apprenez et appréciez) – donner accès à des formations et plans de carrière attractifs ;
- *Work with purpose* (Donnez du sens à vos actions) – donner l'opportunité de s'engager avec le Groupe et d'agir comme ascenseur social ;
- *Explore limitless possibilities* (Explorez des possibilités infinies) – offrir des opportunités de carrière attractives.

EN BREF	***Be Limitless* (Soyez sans limites)**			
PROPOSITION DE VALEUR	Faites ce que vous **aimez**	**Prenez soin** du monde qui vous entoure	**Osez** challenger le statu quo !	
AXES	*Soyez vous-même*	*Grandissez, apprenez et appréciez !*	*Donnez du sens à vos actions*	*Explorez des possibilités infinies*
CULTURE	HEARTIST ACCOR	**WE ARE *HEARTISTS*®** →	**Nos valeurs :** • Passion pour l'hospitalité • Performance durable • Esprit de conquête • Innovation • Confiance • Respect	

3.3.1.1 Un modèle social reflétant le modèle d'affaires du Groupe

L'activité de Accor crée et maintient de nombreux emplois dans 110 pays. À fin décembre 2022, l'effectif global constitué des employés Accor et des employés sous enseigne Accor est estimé à 290 500 personnes.



Les différentes populations de personnes qui travaillent directement ou indirectement pour Accor et la manière dont les politiques RH s'appliquent sont les suivantes :

- 17 100 personnes salariées directement par le Groupe. Parmi ces personnes : 5 600 (2 %) sont présentes dans les sièges au niveau Groupe et dans les pays (métiers du secteur tertiaire) ; 11 500 (4 %) personnes travaillent dans les filiales du Groupe (métiers de l'hôtellerie-restauration). Sur ce périmètre, Accor exerce ses responsabilités d'employeur. Ses valeurs, ses principes managériaux, ses politiques de rémunération, de dialogue social, de développement des talents s'appliquent directement, ainsi que toutes les responsabilités sociales inhérentes à sa position d'employeur ;
- 169 000 personnes (58 %) employées par les propriétaires des hôtels managés. Un contrat de management permet de déployer les politiques RH du Groupe dans les hôtels managés ;
- 104 400 personnes (36 %) employées dans les hôtels franchisés. La gestion des salariés au quotidien fait partie de la responsabilité du franchisé. Accor s'attache à partager ses valeurs, ses engagements et sa communication avec l'ensemble du réseau.

Les salariés des hôtels managés et franchisés sont aussi appelés « salariés sous enseigne Accor ». Ces personnes exercent pour la grande majorité des métiers d'hôtellerie et de restauration.

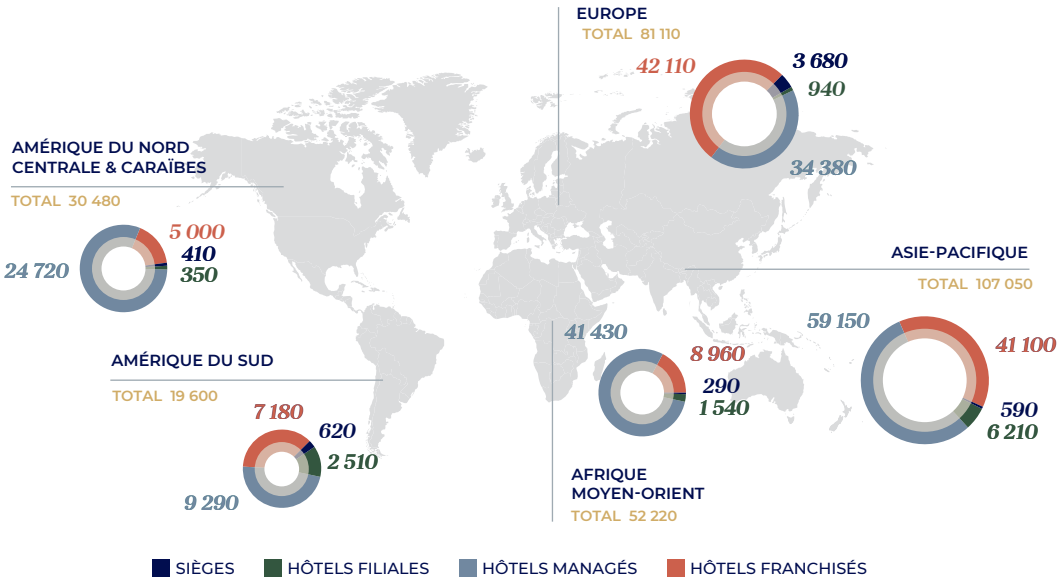
De plus, les activités du Groupe s'appuient sur des fournisseurs et sous-traitants de rang 1 (par exemple personnel intérimaire, blanchisserie, entretien des étages et des espaces verts, etc.), ainsi que sur le reste de la chaîne (rang 2, 3, 4, etc.). Pour les fournisseurs de rang 1, la maîtrise des risques sociaux est supportée par la politique d'achats responsables et le plan de vigilance de Accor.

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. Elle était estimée en 2021 à environ 380 000 personnes. La maîtrise des risques, sociaux et les engagements du Groupe partagés avec les fournisseurs et sous-traitants sont exposées à la section 3.5.4.2 – Plan de vigilance.

3.3.1.2 Le profil humain du Groupe

Les effectifs et leur répartition géographique

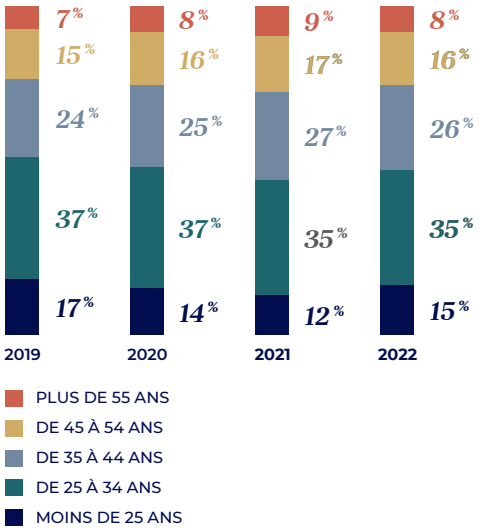
Les collaborateurs sous enseigne Accor sont estimés à 290 500 contre 232 000 en 2021. Cette augmentation s'explique par la réouverture de l'ensemble des hôtels suite à la crise Covid-19, mais également à l'élargissement du périmètre d'hôtels et d'entités intégrés au reporting.



La pyramide des âges

Le Groupe se caractérise par un effectif jeune, puisque 50 % des effectifs ont moins de 35 ans.

Répartition des effectifs du Groupe par tranche d'âge



La mixité

Les femmes représentent 42 % des effectifs sur le périmètre des sièges, hôtels filiales et managés ; 31 % des directeurs de ces hôtels sont des femmes.

Sur le périmètre légal, les femmes représentent 57 % des effectifs et 41 % des directeurs d'hôtels.

Les embauches et les départs

Les départs volontaires, indicateur majeur de l'engagement des collaborateurs, font l'objet d'un suivi attentif de la part du Groupe. Pour limiter ce risque, Accor mise sur le développement des compétences et de l'employabilité des équipes à travers un programme de formation et un dispositif de mobilité interne. La marque employeur est aussi un atout au service du recrutement et de la fidélisation des Talents.

En 2022, sur son périmètre hors hôtels franchisés, Accor a effectué 123 596 recrutements et enregistré 86 797 départs. Ces chiffres ne sont pas spécifiques à Accor mais structurels du secteur de l'hôtellerie, en particulier avec la reprise de l'activité post-Covid-19 et la recrudescence des recrutements pour pourvoir l'ensemble des postes vacants.

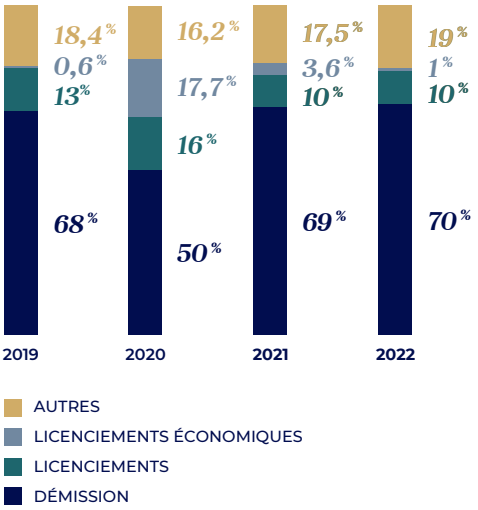
Sur le périmètre légal, le nombre de recrutements était de 10 713 et le nombre de départs de 7 778.

	2019	2020	2021	2022
Taux de turnover total (sièges, hôtels filiales et managés)	34 %	38 %	33 %	40 %
Taux de turnover total (périmètre légal)				43 %

Répartition des départs par motif dans le monde

Les départs sont liés en grande partie à une volatilité des Talents dans le secteur de l'hôtellerie, observée par l'ensemble des opérateurs du secteur partout dans le monde à la suite de l'épidémie de Covid-19. Ils peuvent être liés aux démissions, aux licenciements ou à d'autres raisons, parmi lesquelles les départs pour fin de contrat non permanent, pour retraite, etc.

Répartition des départs par motif



Le taux de départ volontaire

Le Groupe enregistre un taux de démission de 33 % en 2022.

	2019	2020	2021	2022
Taux de démission	27 %	22 %	30 %	33 %

En 2022, 60 490 personnes employées par Accor et sous enseigne Accor ont démissionné : ces démissions représentent 70 % des départs du Groupe.

Sur le périmètre des salariés direct du Groupe (périmètre légal), la part des démissions dans le nombre total de départs est de 69 % (5 358 sur 7 778).

Absentéisme

L'évolution du nombre moyen de jours d'absence par salarié direct du Groupe à la suite d'un accident du travail s'explique par les fermetures de nombreux hôtels pendant une grande partie de l'année du fait de la situation sanitaire : les collaborateurs étant globalement moins présents dans les hôtels, les accidents du travail ont été moins nombreux. Conformément aux mesures prises pour faire face à la crise sanitaire, la garde d'enfants à domicile, l'assistance aux proches vulnérables et les journées de solidarité non payées sont comptabilisées dans les absences pour raisons médicales.

Nombre moyen de jours d'absence par salarié, par motifs	**2019** ***(sièges, hôtels filiales et managés)***	**2020** ***(sièges, hôtels filiales et managés)***	**2021** ***(sièges, hôtels filiales et managés)***	**2022** ***(périmètre légal uniquement)***
Raisons médicales	4	4,5	4,8	4,7
Accidents de travail	0,5	0,3	0,5	0,3
Non autorisées	0,5	0,4	0,4	0,2

3.3.2 *Attirer et retenir les Talents*

3.3.2.1 Multiplier les cibles et attirer les meilleurs Talents

Contexte

Depuis plusieurs années, Accor se transforme pour faire face aux évolutions profondes de son écosystème : de nouveaux segments et concepts hôteliers émergent (résidences hôtelières, *coliving*, meublés avec services, etc.) ; de nombreux acteurs digitaux investissent le marché de l'hospitalité ; les métiers évoluent ; les attentes des clients et employés se renforcent et se diversifient.

La crise sanitaire, qui a particulièrement impacté l'industrie de l'hôtellerie en 2020 et 2021, a par ailleurs largement modifié les habitudes de travail de l'ensemble de la population active et diminué l'attractivité de l'industrie hôtelière. Pour recruter dans un marché sous tension, dans un contexte de forte concurrence intra-sectorielle et faire face au risque de pénurie de Talents qui rendent les délais d'intégration plus longs et leurs coûts plus importants, le Groupe s'appuie sur une culture et une marque employeur forte, optimise sans cesse ses méthodes de recrutement pour les rendre plus innovantes, plus souples et plus réactives et structure davantage les parcours candidats pour accélérer l'intégration des jeunes recrues mais aussi limiter la perte des Talents clés.

Politiques

Accor recrute des Talents provenant d'horizons très divers : qu'il s'agisse de professionnels de l'hôtellerie, de diplômés en gestion hôtelière, de débutants sans expérience préalable dans l'hôtellerie, de personnes en reconversion professionnelle ou d'experts. Les 300 métiers proposés par le Groupe sont autant d'opportunités d'évolution et d'apprentissage pour le candidat qui souhaite contribuer à l'hospitalité de demain.

Afin de parer au risque de pénurie de Talents qui touche l'ensemble des secteurs professionnels et en particulier l'hôtellerie, Accor cherche à multiplier ses cibles et déploie une politique globale, déclinée localement.

Communiquer sur la marque employeur Be Limitless et la culture Accor Heartist®

Avec la signature *Heartist®*, Accor impulse une culture d'entreprise commune à l'ensemble des collaborateurs. Chaque salarié est reconnu comme un *Heartist®* maîtrisant l'art d'accueillir et de servir les autres avec cœur, curiosité et inventivité. Cette signature a été établie à partir de l'ADN du Groupe, composé à 85 % d'éléments communs à tous, quels que soient la géographie, le métier ou la marque, et à 15 % de spécificités propres à chaque marque. Cette signature fédère la politique Talent & Culture au sein d'un Groupe très décentralisé et international, à travers le sentiment d'appartenance, l'attention portée au client, la valorisation des personnalités et de l'expression des Talents.

Développer les partenariats avec les établissements de formation pour attirer les jeunes diplômés

Accor entretient des partenariats solides avec plus de 250 établissements, écoles et universités de tous niveaux et spécialisations partout dans le monde. Des ambassadeurs y font la promotion du Groupe par des prises de paroles et partagent les offres de recrutement. Des challenges étudiants sont également organisés.

Améliorer la visibilité sur les sites d'emploi et fluidifier les recrutements grâce aux outils digitaux

Le processus de recrutement s'appuie sur le site *Accor Careers*. Cette plateforme numérique permet de créer une expérience optimisée pour chaque candidat et de déployer une méthode de sélection des talents homogène dans l'organisation, à l'international et pour l'ensemble des marques du Groupe.

Le candidat a accès à un contenu personnalisé (langue, localisation, historique, connexion avec LinkedIn, etc.) et il peut déposer sa candidature en moins de cinq minutes. Dans chaque zone géographique, les contenus du site *Accor Careers* peuvent être adaptés aux spécificités du marché de l'emploi local.

Des méthodes d'évaluation en ligne basées sur le référentiel de compétences du leadership Accor permettent aux recruteurs de s'assurer que les compétences comportementales du candidat correspondent au poste auquel il prétend. De plus, des guides d'entretien de recrutement ont été développés pour chacune des marques. Ces guides aident les managers à évaluer les compétences du candidat, l'adéquation du profil au poste, le niveau de performance attendu.

La clé d'un recrutement réussi repose aussi sur la réactivité du processus opérationnel. Un nouvel outil plus moderne permet désormais aux directeurs d'hôtels de gérer efficacement les curriculum vitae et d'optimiser le parcours du candidat. Cet outil a été développé, signé et testé en 2022 auprès de 50 hôtels, puis déployé en fin d'année sur les sièges. Le déploiement au niveau mondial est prévu en 2023 dans les hôtels qui souhaitent adhérer à ce service.

Développer les compétences et accompagner l'évolution professionnelle

Pour attirer les Talents, Accor doit également communiquer sur les moyens que le Groupe met en place pour faire grandir et fidéliser ses collaborateurs. Ces moyens sont détaillés dans le paragraphe 3.3.2.2 Développer et fidéliser les Talents.

Plan d'actions

Des campagnes de communication sont régulièrement déployées sur les médias sociaux, et des outils sont mis à la disposition des hôtels pour les aider à se démarquer en tant qu'employeur et améliorer la visibilité des postes vacants. Par exemple, des témoignages sur le parcours professionnel des collaborateurs ou des vidéos sur « L'apprentissage comme mode de vie », « Pourquoi rejoindre Accor ? » ou « Devenir un *Heartist*® », ont été produits et mis en ligne.

Afin d'accélérer les processus de recrutement, des « Journées d'embauche » ont été organisées, notamment en France, avec l'objectif de proposer aux candidats retenus un contrat de travail dans les 12 heures qui suivent l'entretien. Enfin les processus de mobilité interne ont été simplifiés.

En 2022, le Groupe a également participé à des salons de l'emploi dans les principales écoles hôtelières mondiales (EHL *Hospitality Business School*, Glion, Les Roches, Institut Paul Bocuse, les établissements du *Swiss Education Group*) et également au sein d'écoles locales. Des projets d'entreprise de leurs étudiants ont été accueillis.

Un programme de formation et d'intégration rapide à des postes de leadership en hôtel, baptisé *Inspire – Be the future of Hospitality*, a également été repensé et déployé dans l'ensemble des régions du monde. Ce programme permet aux jeunes diplômés passionnés, de débuter leur carrière professionnelle au sein du Groupe, tout en continuant à se former.

Le challenge étudiants mondial *Take Off!* 2022 met le *metaverse* à la une !

L'audace et l'innovation sont au cœur de l'ADN du Groupe. C'est dans cet esprit que Accor construit aux côtés de la nouvelle génération l'avenir du design dédié à l'hospitalité. Le challenge *Take Off!*, ouvert à toutes les écoles à travers le monde s'inscrit dans ce contexte. Depuis 2012, ce dispositif invite les étudiants à innover autour de thématiques en lien avec la stratégie et les métiers de Accor. L'édition 2022 a mis la promesse employeur *#BELimitless* à l'honneur. Les étudiants ont travaillé autour du thème « Quelles pratiques innovantes Accor peut-il adopter pour attirer les talents dans un contexte post-Covid-19 ? ».

Plus de 596 étudiants ont participé à cette édition. L'équipe gagnante (Singapour) a ouvert la voie à l'avenir de l'hôtellerie dans le *metaverse* avec une solution intégrant la *gamification* et le divertissement dans le processus de recrutement.

Chiffres clés

2 *challenges* étudiants dans le monde : *Take Off!* et *Accor Design Awards* qui rassemblent chaque année plus de 300 *designers* d'école de *design*, d'architecture et d'architecture d'intérieur.

2 événements *Meet Up* ont été organisés autour des interventions du Directeur de la *Digital Factory* et du Directeur Général d'Europe du Sud. Ils ont été suivis par 1 600 étudiants.

Accor Pacifique : *Work your Way*

Accor Pacifique a lancé un nouveau programme *Work Your Way*, afin d'attirer les Talents et assurer l'avenir de l'hospitalité dans cette zone géographique.

Cette initiative régionale se décline en plusieurs programmes, tels S*ame Day Hire*, un processus de recrutement sur une journée, *Benefits Your Way*, des avantages personnalisés pour les collaborateurs, *Open Pathways* pour voyager et travailler autour du Pacifique, *Academy Learn Your Way* pour aider au développement de carrière et *Work Your Way at Accor*, une possibilité de travail flexible pour tous les *Heartists*®.

Europe du Sud : Jobs au Talent ! by Accor !

Accor Europe du Sud a lancé le programme « Jobs au Talent ! ». Ce dispositif prévoit un processus de recrutement sur une journée inspirée du *Job dating* et *Same Day Hire*, un recrutement sans CV et uniquement sur la personnalité du candidat. La visibilité de ces opérations a été amplifiée par la presse locale et les réseaux sociaux avec des audiences ciblées. Ce programme, mené avec succès en 2022, sera reconduit pour l'année 2023.

3.3.2.2 Développer et fidéliser les Talents

Contexte

Dans un contexte de plein emploi, la fidélisation des Talents est un enjeu clé du secteur de l'hospitalité. Pour Accor, il s'agit de s'assurer à tout moment que les parcours collaborateurs sont en phase avec leurs aspirations et leurs projets de développement professionnel.

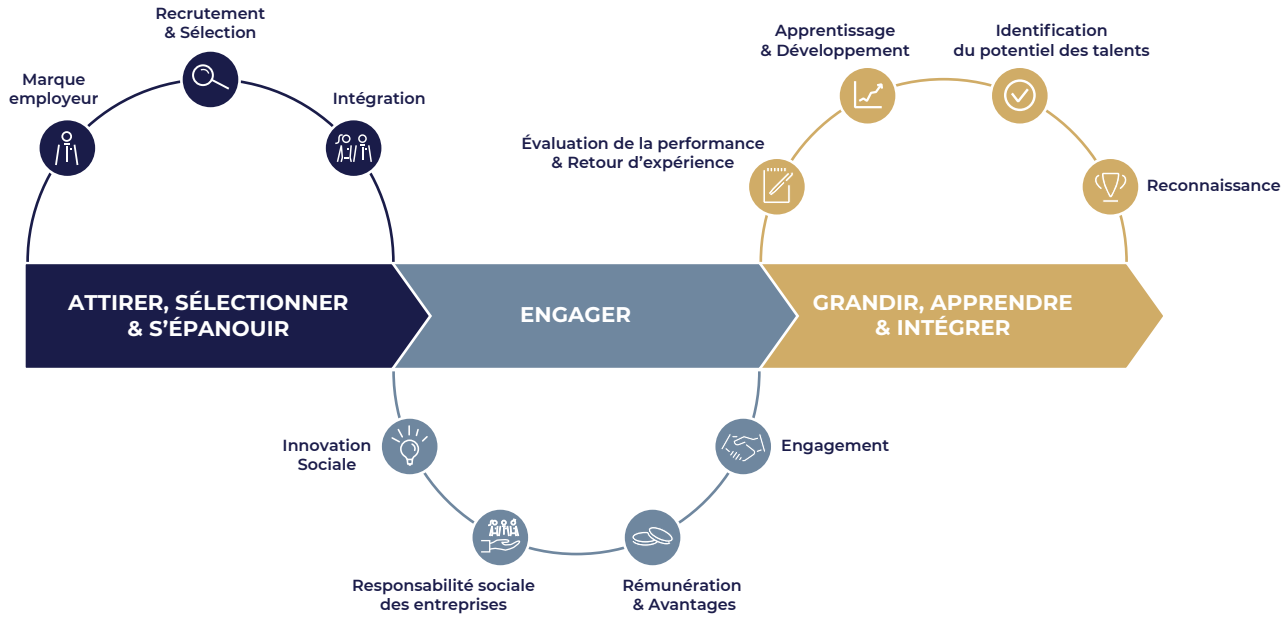
L'écoute, le développement des compétences, l'accompagnement des carrières, et un environnement de travail bienveillant et inclusif sont donc placés au centre de la stratégie RH, avec un objectif simple mais ambitieux : que chacun puisse se sentir libre et responsable dans son poste afin d'être en mesure, collectivement et individuellement, d'offrir la meilleure expérience aux clients. Accor s'attache à améliorer en permanence le savoir-faire et le savoir-être de ses employés et à les accompagner tout au long de leur vie professionnelle.

Politiques

Gérer les Talents et les performances

Le premier axe de la politique de fidélisation des collaborateurs repose sur la gestion des Talents et des performances autour du Parcours Talent. Celui-ci s'inspire de l'expérience client en plaçant le collaborateur au centre de l'attention et des processus RH. Il rappelle les pratiques de management à mettre en œuvre à chaque étape du cycle de vie de l'expérience collaborateur (marque employeur, parcours d'intégration, développement des compétences, etc.).

Le parcours Talent de Accor



Accor dispose d'un outil de gestion des carrières et des compétences qui donne la possibilité aux collaborateurs juniors ou confirmés, avec ou sans diplômes, de progresser rapidement avec un plan de développement personnalisé, ainsi que des rendez-vous et des échanges tout au long de l'année.

Tous les Talents sont évalués selon la même approche, la même méthodologie et les mêmes critères garantissant une cohérence globale. L'entretien de performance permet de faire le bilan de l'année du collaborateur et de fixer ses objectifs pour l'année à venir en lien avec sa rémunération variable. Il lui donne la possibilité d'échanger sur son projet professionnel, ses besoins de formation et de saisir de nouvelles opportunités de carrière. Le *check in* s'inscrit dans ce contexte. Cette conversation entre l'employé et le manager permet de faire régulièrement le point à partir des questions suivantes : « Qu'est ce qui s'est bien passé au cours du trimestre ? Avez-vous le soutien dont vous avez besoin ou puis-je vous apporter un soutien supplémentaire ? » L'objectif de ces rendez-vous réguliers est de maintenir un niveau d'échange constant tout au long de l'année.

L'ensemble de ces conversations viennent ensuite alimenter la Revue des Talents. Durant cet échange, les managers, accompagnés par des collaborateurs Talent & Culture en tant que modérateurs pour garantir un maximum d'objectivité, évaluent le potentiel, le risque de départ et la capacité d'un collaborateur à évoluer sur un autre poste. Ce processus d'identification et d'évaluation des Talents permet de construire des plans de développement individuels et des plans de successions cohérents, ainsi que de gérer les opportunités et les compétences de manière proactive.

Miser sur le développement continu des talents en enrichissant l'offre de formations

La stratégie de *Learning & Development* de Accor est le deuxième axe de la politique de rétention des Talents. Elle fait partie intégrante de la promesse employeur *Be Limitless* et place le développement des Talents au centre de ses priorités, avec l'objectif de faire de l'apprentissage un « style de vie ».

Elle est incarnée par l'Académie Accor qui depuis plus de 30 ans, propose des programmes de formation dans de nombreux domaines, qu'il s'agisse de sessions spécifiques à certains métiers, d'immersions au sein d'une marque ou de formations au leadership, et ce dans plusieurs langues. Ces formations sont pensées pour aider les équipes à développer et acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur carrière chez Accor. Les huit académies régionales proposent des expériences d'apprentissage qualitatives, dynamiques et sur-mesure pour répondre aux besoins individuels, en collaboration avec des écoles, des universités, des instituts et des professionnels. Un réseau international de formateurs certifiés veille à l'épanouissement de chacun des *Heartists*® et à l'éveil des Talents, renforçant ainsi le positionnement de leader du Groupe dans le domaine de la formation.

Le Groupe s'engage à offrir à ses collaborateurs tout au long de l'année des formats d'apprentissage variés, fonctionnels ou métiers, majoritairement développés en interne.

Les formations sont dispensées par des collaborateurs du Groupe dans le cadre de l'intégration des nouveaux Talents, du développement des compétences, de la progression d'un niveau de leadership au suivant, ou sur des thématiques spécifiques à chaque marque. Elles sont obligatoires et ont vocation à impacter directement la qualité et l'esprit de service. La création de programmes spécifiques donne l'opportunité à tous les collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences et/ou de perfectionner une expertise dans des métiers en forte évolution.

Amplifier l'ascenseur social

L'ascenseur social, déjà une réalité chez Accor, est également un levier de rétention des Talents. Les salariés avec ou sans diplômes peuvent progresser et gravir les échelons rapidement. L'implantation du Groupe à l'international, son portefeuille de marques diversifiées et les outils mis à la disposition des équipes (formation, mentorat, parrainage) contribuent à concrétiser cette proposition de valeur au quotidien. À titre d'exemple, 28 % des Directeurs d'hôtels, filiales ou managés, sont des collaborateurs avec le niveau Bac ou sans études supérieures.

Plan d'actions

Comme chaque année, Accor a mené une enquête d'engagement auprès de ses hôtels filiales et managés. Elle témoigne notamment d'une forte satisfaction des collaborateurs sur l'accompagnement offert par leur employeur : « les employés sont satisfaits de leur soutien professionnel (développement et formation) quel que soit leur niveau d'éducation » (score : 8.7/10).

Dans le cadre de la gestion des Talents et des performances, un processus d'évaluation 360° a été mis à disposition des hôtels et des sièges en 2022. Ce processus permet aux collaborateurs qui en bénéficient de progresser avec un parcours de développement individualisé et ciblé. C'est un processus transformationnel grâce auquel les salariés reçoivent un *feedback* confidentiel de la perception de leurs compétences et aptitudes de leadership de la part de leur entourage professionnel.

Sur le développement des Talents, le Groupe, via l'Académie Accor, a déployé en 2022 de nouvelles formations, notamment :

- *Global* Leadership *Program (GLP)* : destiné à tous les niveaux d'encadrement, ce programme mixte innovant, basé sur l'expérience et centré sur l'humain, a été conçu par des contributeurs de différentes régions, avec le soutien de partenaires tels que *LinkedIn Learning* et *Gallup*. Expérience d'apprentissage complète, le programme interactif est traduit en 19 langues et dure entre 4 et 10 mois selon les profils concernés ;
- intégration du Luxe : ce programme spécifique pour les dirigeants des marques Luxe du Groupe vise à former des Talents qui ne possèdent aucune expérience dans l'hôtellerie de luxe ;
- formation sur l'ADN des marques : dans le cadre du lancement de l'Orient Express, un dispositif de formation centré sur l'appropriation des fondamentaux de la marque a été mis en place ;
- nouveaux modules de formation aux techniques métiers : en 2022, une formation en ligne simple, rapide et très visuelle a été proposée sur les basiques du métier de l'hôtellerie comme faire un lit ou un cocktail. Cette formation en ligne est très utile pour les nouveaux collaborateurs qui n'ont aucune expérience préalable dans l'hospitalité ;
- certification des managers d'équipe dans le monde entier grâce à l'évaluation *Gallup* ;
- refonte des contenus numériques de la formation Accor à la Cornell University de New York adaptés aux directeurs d'Hôtels ou de Département dans les sièges avec le développement de thématiques telles que la psychologie positive, la sécurité psychologique ou la résistance au stress.

D'autres initiatives de formation comme *Bloom* (voir encadré) ont été engagées en 2022.

Enfin, 2022 marque le lancement du programme *School for Change*, visant à sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du développement durable (voir encadré).

Sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du développement durable, au travers du programme *School For Change*.

Le réchauffement climatique, l'effondrement de la biodiversité ou les défis sociaux à venir façonnent l'écosystème mondial et ont un impact sur la stratégie des entreprises. Toutes les parties prenantes sont confrontées à de nouvelles pressions et attentes externes : entreprises, candidats, investisseurs, propriétaires, clients B2B ou B2C.

Un contexte qui a conduit Accor à placer la durabilité au cœur de son modèle opérationnel. Pour impulser ce changement et embarquer les équipes dans sa démarche contributive, le Groupe a lancé en 2022 un programme inédit de formation. Son objectif : sensibiliser les collaborateurs aux causes et conséquences du changement climatique en posant un diagnostic commun fondé sur des bases scientifiques.

School For Change est un parcours d'apprentissage global, disponible en ligne et sur mobile, où chaque *Heartist*® peut se former aux fondamentaux du développement durable et trouver des solutions pour agir. Comprendre et saisir la complexité de ces enjeux est essentiel pour faire des collaborateurs les acteurs et *leaders* du changement et leur donner les clés pour intégrer ces évolutions aux feuilles de route opérationnelles de tous les Départements. Partout dans le monde, tous les employés des sièges ont été invités à suivre *School For Change*, soit environ 6 heures de formation obligatoire sur les thématiques du changement climatique, de la biodiversité, l'épuisement des ressources naturelles et leur impact sur les sociétés humaines etc. La formation a été déployée en français, anglais et allemand, puis en portugais, espagnol et chinois, grâce à un réseau de 50 ambassadeurs.

Au dernier trimestre 2022, un module sur la sobriété énergétique a été ajouté. De nouveaux modules sont prévus en 2023.

Cette formation est très appréciée des collaborateurs. Elle a été suivie à hauteur de 97 % des salariés Accor éligibles dans les sièges.

Créer un vivier de Talents avec Bloom

Accor a lancé en 2022 un programme pour les postes de Directrices et Directeurs de Départements dans les hôtels. Baptisé *Bloom* en Europe, ce programme de formation de 12-18 mois destiné aux cadres a remporté un grand succès. Les grandes étapes de ce parcours sont les suivantes :

- Des enseignements fondamentaux, obligatoires pour tous les Bloomers, autour de 4 grandes thématiques : *Culture*, *Business*, Leadership, *Legal ;*
- Des capsules de formation à sélectionner autour de 4 grandes thématiques : *Business, Gestion stratégie hôtel, Gestion stratégie équipe, Développement personnel.*

Immersions

2 missions de 3 mois, dans 2 hôtels différents, la première orientée « Clients/Équipes » et la deuxième orientée « Plan Stratégique de l'hôtel ». Chaque Bloomer devra appliquer une bonne pratique dans son hôtel issue de ces immersions.

Coaching

8 heures de coaching individuel avec un partenaire externe pour travailler sur des sujets de développement liés aux immersions.

Mentoring

Avec un référent en interne du Groupe pour permettre aux participants d'être guidés vers des interlocuteurs et ainsi enrichir leurs réseaux, de bénéficier de l'expérience de ce référent expérimenté et de ses bonnes pratiques.

Résultats

La capacité de Accor à retenir ses Talents est reflétée par la **part des démissions dans les départs** de ses collaborateurs. **Sur le périmètre légal, les démissions représentent 69 % des motifs de départ.**

L'effort de **formation** réalisé par le Groupe permet également d'évaluer les moyens mis en œuvre pour retenir les Talents, l'objectif visé étant que 100 % des collaborateurs suivent au moins une formation par an. **Sur le périmètre légal, 14 688 personnes ont été formées en 2022, soit 86 % de la population, pour 99 595 heures de formation réalisées. 32 % des heures de formation ont été délivrées par des managers Accor.**

3.3.3 *Engager les collaborateurs*

3.3.3.1 Piloter grâce à l'enquête d'engagement

Contexte

L'enquête d'engagement est un excellent outil pour prendre le pouls des collaborateurs, évaluer le sentiment d'appartenance et identifier les axes d'amélioration pour mettre en place les mesures correctives. Un engagement fort des collaborateurs est l'indicateur d'un climat sain et d'un attachement au Groupe. *A contrario*, une dégradation de l'engagement constituerait un risque pour Accor, avec un impact possible sur la qualité de service aux clients, sur l'augmentation de la rotation du personnel, et sur les résultats financiers.

L'engagement est la résultante complexe de plusieurs dimensions : culture d'entreprise, style de management, climat social, conditions de travail, reconnaissance, rémunération, etc.

Si l'une des promesses du Groupe est de reconnaître la valeur de chaque employé et de les rendre proactifs quant à leur développement professionnel, les collaborateurs souhaitent de leur côté être mieux informés de la stratégie, être reconnus professionnellement et être en capacité d'émettre des recommandations.

Politiques

Piloter l'engagement des collaborateurs nécessite de disposer d'un outil de mesure robuste. Accor réalise depuis plusieurs années une enquête d'engagement annuelle, lui permettant de mesurer l'évolution de l'engagement de ses différentes populations de collaborateurs et de disposer d'un état des lieux général.

Sur cette base, les équipes Talent & Culture du Groupe identifient les priorités qui ont un impact sur le niveau d'engagement et définissent des plans d'action concrets.

Plan d'actions

En 2022, Accor a fait évoluer son dispositif de réalisation de l'enquête d'engagement.

L'enquête d'engagement annuelle du Groupe s'appuie sur un nouvel outil connecté et autonome. Globale et mondiale, cette enquête en ligne est anonyme et menée sur la base du volontariat. Disponible en 62 langues, elle s'adresse à tous les employés sous enseigne Accor ayant au moins 3 mois d'ancienneté dans les filiales et hôtels gérés, ainsi que les sièges.

À travers 3 questions autour du niveau d'engagement et 42 questions autour des principaux moteurs de l'engagement, les résultats permettent de définir des plans d'actions. Les répondants ont attribué à chaque question une note comprise entre 0 et 10.

Grâce à un accès instantané aux résultats, les directeurs d'hôtels peuvent suivre la participation des équipes.

Les résultats globaux 2022 sont positifs, avec peu de variation quels que soient les Départements, l'âge, l'ancienneté, les postes ou le niveau d'encadrement.

L'enquête 2022, menée auprès des hôtels filiales et managés, a atteint 89 % de répondants, soit 3 % d'augmentation par rapport à 2021.

Résultats

Les résultats de l'enquête d'engagement sont un bon indicateur de la capacité du Groupe à fidéliser et motiver ses collaborateurs.

Les scores de l'enquête d'engagement menée en 2022 auprès des hôtels sont en progression :

- 141 369 de nos collaborateurs (89 %) se sont exprimés en répondant à l'enquête d'engagement dans les hôtels - dont 1 569 directeurs d'hôtels (84 %) ;
- 597 074 commentaires ont été reçus, soit 3,7 commentaires en moyenne par collaborateur ;
- le score d'engagement global est de 8,6/10. Cela correspond à 86 % du *Heartist® engagement index* (+6 % vs 2021).

Sur les 114 hôtels du périmètre légal (soit 4 401 collaborateurs), le taux d'engagement, issu de l'enquête d'engagement 2022, s'élève également à 8,6/10.

À noter qu'il il n'y a pas eu d'enquête en 2022 auprès des collaborateurs des sièges. Le score d'engagement de cette population en 2021 était de 55 %.

3.3.3.2 Veiller à la santé, à la sécurité et à la qualité de vie au travail

Contexte

Dans le secteur de l'hôtellerie et plus globalement dans tous les métiers et services de l'écosystème Accor, l'équilibre émotionnel est essentiel. L'épuisement professionnel est un risque important notamment dans les hôtels, face aux horaires variables, aux exigences de satisfaction des clients et à une gestion des temps de vie complexe. Les conditions de travail et la qualité de vie au travail (QVT) sont donc des axes de préoccupations du Groupe.

Politiques

Sur l'ensemble des sujets en matière de santé, sécurité et qualité de vie au travail, Accor mène une politique décentralisée qui s'accorde avec les législations et les obligations locales. L'amélioration des conditions de travail est donc déclinée au niveau local et en concertation avec les partenaires propriétaires des hôtels, pour les collaborateurs dont ils sont employeurs afin de :

- lutter contre les accidents du travail, les maladies induites par les gestes répétés et autres troubles liés à l'activité 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.

Les instances locales, telles que les Commissions Santé Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) en France, sont également des acteurs indispensables pour améliorer les conditions de travail et prévenir les accidents et maladies professionnelles.

Accor est également accompagné par des experts, comme la médecine du travail pour préserver la santé des collaborateurs.

Plan d'actions

Prévention des accidents du travail et maladies professionnelles

Bien que présentant un niveau de sinistralité moyen, le secteur de l'hôtellerie n'est pas exempt de risques en matière de santé et de sécurité au travail.

Accor s'engage à identifier et prévenir les risques à court et long termes, liés à l'activité ou au poste de travail. Cette évaluation peut porter sur les risques qui ont cours dans le Groupe, comme la manipulation d'éléments tranchants en cuisine ou au service technique, le polissage des verres en restauration, les accidents liés aux infrastructures (chutes, coups, etc.), la manipulation de produits chimiques dans les blanchisseries, les accidents de soudure au service de maintenance.

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'actions pour garantir la sécurité au travail.

Au-delà de ses propres équipes, Accor s'assure que ses sous-traitants suivent des formations relatives à la santé ou à la sécurité. A titre d'exemple, sur les sièges France, ont ete mises en place des formations sur les règles d'évacuation ou de lutte contre les troubles musculo squelettiques.

De nombreuses formations « gestes et postures » sont proposées par l'Académie Accor en Europe, pour prévenir les risques de blessure. Ces formations, souvent réalisées à la prise de fonction, sont adaptées pour les employés des cuisines, des services techniques et pour le personnel d'étage.

Le Groupe met à disposition les formations et outils adéquats à la réduction des accidents et maladies liés à l'activité professionnelle. Il organise à ce titre des formations sur la santé et le bien-être, par exemple : premiers secours, risques psychosociaux, maladies chroniques, nutrition, violences de genre, prévention VIH/SIDA, etc.

Des mesures préventives sont prises à travers notamment l'intervention d'un ergonome qui apporte des conseils dans la conception du mobilier, lors des rénovations d'hôtels, de la création de nouveaux concepts de chambres, de restaurants à thèmes, etc. En France par exemple, 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 anti-fatigue en réception ou encore système de lève-lit hydraulique, Levly®.

Accor ne dispose pas d'indicateurs quantitatifs globaux sur les maladies professionnelles. En effet, la notion de maladie professionnelle, telle que comprise dans la loi française, n'est pas applicable à l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

Accidents du travail sur le périmètre des salariés direct du Groupe (périmètre légal)

	2022
Nombre de jours d'absence pour accidents de travail	4 370
Nombre d'accidents de travail avec arrêt	616

Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail

	2019	**2020**	**2021**	**2022**
Taux de fréquence des accidents du travail*	1,26	0,22	0,94	1,56
Taux de gravité des accidents du travail*	0,10	0	0,08	0,1

* *Depuis 2018, les taux de fréquence et de gravité incluent uniquement les sièges. En 2022, les taux de fréquence et de gravité couvrent 90 % des établissements sièges soit 98 % des effectifs, les données des autres établissements n'ayant pas été jugées fiables.*

Prévention du stress et des risques psychosociaux

Différents dispositifs sont déployés pour prendre en considération les risques psychosociaux et adapter les méthodes de management. Des questionnaires ou des formations en ligne sont régulièrement proposés autour de la gestion et de la prévention des risques liés au stress, mais également sur les conditions de travail et la qualité de vie. Ces modules portent notamment sur l'équilibre vie professionnelle/vie privée, la gestion et la prévention de l'agression, la résilience, la gestion des émotions etc.

Par ailleurs, des coachings individuels et collectifs sont mis en place pour accompagner les collaborateurs.

Des lignes d'écoute et d'alerte sont définies localement. Des suivis médicaux spécifiques sont mis en place avec la médecine du travail. En France, des visites médicales avec la médecine du travail sont proposées après une absence longue du collaborateur.

Dispositif de ligne d'écoute et d'accompagnement

Accor propose aux collaborateurs des sièges en France, un soutien personnalisé en cas de difficultés professionnelles et/ou personnelles. Cette ligne d'écoute et d'accompagnement est un dispositif gratuit, indépendant et strictement confidentiel. Le dispositif propose à la fois un accompagnement psychologique et du conseil managérial. Liés par le secret professionnel, les experts sont principalement des psychologues et sont disponibles 24h/24 et 7j/7.

Développement du télétravail

Soucieux du bien-être de ses collaborateurs, Accor a mis en place dès 2015 un dispositif de télétravail qui s'est poursuivi et accéléré notamment en France, en Europe du Nord et du Sud, pour les fonctions exercées dans les sièges et les fonctions administratives et commerciales de certains hôtels. L'équilibre vie professionnelle/vie privée représente en effet une attente forte des collaborateurs, exacerbée notamment par la crise sanitaire. Les collaborateurs souhaitent pouvoir travailler depuis leur domicile, au bureau, à l'hôtel ou dans un tiers-lieu. En 2022, le Groupe a lancé une expérimentation de modes de travail hybride avec le développement d'espaces de travail partagés pour certaines Directions du siège du Groupe.

Gestion des risques liés à la pandémie de Covid-19

Le Groupe s'est attaché au respect scrupuleux des consignes légales et réglementaires dans les zones géographiques encore concernées par la pandémie de Covid-19, en laissant aux régions impactées le soin de piloter localement ces mesures.

Les équipes des hôtels ont déployé le protocole sanitaire *ALLSAFE*, destiné aux collaborateurs autant qu'aux clients, sous l'impulsion du Responsable *ALLSAFE* nommé et formé dans chaque hôtel. Pour obtenir la certification *ALLSAFE*, un hôtel doit observer une liste détaillée de 16 engagements internationaux, élaborée conjointement avec Bureau Veritas, se déclinant au total en plus de 100 standards.

En 2022, Accor a poursuivi les campagnes de vaccination contre la Covid-19 proposées dans ses sièges, selon les normes sanitaires nationales et la disponibilité des vaccins.

Développement de l'activité sportive

Accor a toujours favorisé le développement de l'activité sportive chez ses collaborateurs.

À titre d'exemple, les sièges parisiens bénéficient d'une salle de sport ou de vestiaires équipés afin de faciliter la pratique sportive sur le lieu de travail.

Le siège Sequana a lui-même été le lieu d'un défi sportif caritatif afin de lever des fonds pour une association, les collaborateurs ont en effet été invités à gravir les 23 étages pour la bonne cause.

Une association sportive est également présente à travers 6 sports proposés, qui ont regroupés en 2022 de nombreux adhérents et réalisés plus de 120 entraînements, tournois et rencontres sportives. Elle participe également à de nombreuses courses sportives.

Le développement de l'activité sportive n'apparaît cependant pas comme un risque matériel pour le Groupe.

3.3.3.3 Reconnaître les performances : rémunération, intéressement et épargne salariale

Contexte

La reconnaissance des performances par le dispositif de rémunération est l'un des leviers de l'engagement des collaborateurs. Accor définit une politique de rémunération mondiale pour les salariés des sièges, des hôtels filiales et managés (soit 64 % des effectifs totaux du Groupe). Chaque année, le Groupe participe à des enquêtes de rémunération sur le marché général et le marché hôtelier auprès des prestataires référents dans la plupart des pays dans lesquels il est implanté. Ce travail permet d'établir des grilles de rémunération qui seront appliquées par les responsables Talent & Culture pour définir la rémunération des collaborateurs.

Politiques et Plan d'actions

La politique de rémunération repose sur cinq principes déclinés selon les pratiques spécifiques de chaque pays :

- 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.

Afin de s'assurer de la bonne application de sa politique de rémunération, le Groupe organise auprès de la communauté Talent & Culture des sessions de formation internes sur les sujets suivants : méthode de classification et d'évaluation des postes, outils de rémunération court terme et différée (actions de performance), avantages sociaux, etc.

Tous les salaires de base (correspondant à la part fixe de la rémunération) sont revus chaque année. La base 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.

Pour les personnels d'encadrement, la rémunération comprend une part fixe et une part variable. Ils 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.

Intéressement collectif et épargne salariale en France

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

En France, en 2022, les salariés ont reçu un montant moyen de 1 305 euros bruts par personne au titre de l'intéressement collectif.

Les salariés bénéficient de la participation aux résultats de l'entreprise dans le cadre d'un accord de Groupe incluant 16 sociétés pour l'exercice 2021. En 2022, 3 294 collaborateurs ont bénéficié de ce dispositif d'un montant d'environ 263 000 euros dont la distribution avait été reportée de 2021 à 2022. La réserve spéciale de participation relative à l'exercice 2021 s'est quant à elle élevée à 3 934 000 euros et a bénéficié à 3 143 collaborateurs, soit un montant moyen de 1 250 euros bruts par personne.

En 2022, le Groupe a fait évoluer son dispositif retraite en PERCOL (Plan d'épargne retraite d'entreprise collectif) afin de faire bénéficier les collaborateurs des avantages offerts par la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation de l'Entreprise) en matière de rationalisation de leur épargne retraite.

Le Groupe a également revu la gamme des fonds proposés en intégrant notamment un FCPE (Fonds commun de placement d'entreprise) investi en titres de sociétés s'engageant à limiter l'impact sur le changement climatique.

Le dispositif « Épargne Avenir », mis en place depuis le 1er janvier 2015, s'ajoute au dispositif classique du plan d'épargne entreprise Groupe (PEEG) 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.

En 2022, 2 627 salariés ont investi dans le PEEG pour se constituer une épargne projet et 1 977 salariés ont investi dans le Plan d'épargne retraite d'entreprise collectif (PERCOL) pour se constituer un complément de revenu pour leur retraite (y compris jours de repos non pris). Parmi les personnes ayant investi en 2022, 1 796 ont investi dans le PEEG et le PERCOL.

3.3.3.4 Entretenir un dialogue social ouvert

Contexte

La qualité du dialogue social est un facteur déterminant pour renforcer la cohésion interne, prévenir et gérer les crises auxquelles Accor pourrait être exposé. Les réorganisations, acquisitions, cessions qui rythment la transformation du Groupe, l'évolution rapide des modes de travail peuvent affecter l'implication des équipes.

Le recours à des pratiques responsables notamment dans le cadre de restructurations et un dialogue ouvert avec les partenaires sociaux sont indispensables pour maintenir la communication interne et assurer la compétitivité du Groupe, tant en termes de garanties sociales pour les collaborateurs qu'en terme de moyens supplémentaires accordés aux partenaires sociaux afin qu'ils puissent exercer leurs missions de représentation des salariés.

Par ailleurs, Accor a signé en 1995 un accord avec l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (UITA) sur le droit syndical affirmant son engagement à préserver les droits des salariés et la liberté et l'engagement syndical. Dans un esprit de continuité et de dialogue social, Accor a des entretiens réguliers avec l'UITA afin de traiter en amont des situations qui pourraient être difficiles dans certains pays.

Plus particulièrement, au niveau des fonctions du siège du Groupe, un accord de droit syndical a été négocié et signé en 2022 avec les organisations syndicales représentatives. Cet accord renforce ainsi les droits des représentants du personnel et facilite l'articulation entre mandat représentatif et vie professionnelle. Par ailleurs, il vise à garantir aux élus syndicaux une égalité de traitement avec les autres salariés pour l'accès aux promotions et aux carrières.

Gouvernance

Le Comité d'entreprise européen, institué le 31 mai 1996, est coprésidé par le Président-directeur général et par un représentant des salariés. L'UITA coordonne cette instance. Le Comité d'entreprise européen se réunit au moins deux fois par an et traite de l'organisation, de la stratégie et des résultats du Groupe ainsi que de sujets à caractère transnational.

Pour les hôtels, filiales et les sièges nationaux, le dialogue social est assuré par les instances locales en application des droits nationaux. Pour la France, le Comité de Groupe (également une instance d'information et de partage), réunit les sièges nationaux et les filiales deux fois par an.

En 2022, sur un périmètre consolidé de 86 pays ayant répondu au questionnaire, 50 % possèdent un organe de représentation des salariés dans leurs hôtels se réunissant régulièrement.

	2020	2021	2022
Part des hôtels filiales et managés couverts par une convention collective formelle concernant les conditions de travail	10 %	37 %	37 %

Politiques et plan d'actions

Le Groupe se réorganise et optimise son modèle *asset light* pour rester compétitif dans un environnement très concurrentiel. Cette transformation a impliqué notamment un ajustement des ressources avec des plans de départs de collaborateurs, dans les différentes régions d'implantation. Le Comité d'entreprise européen a été informé et les instances représentatives du personnel (IRP) ont été consultées. Ces plans de départs ont fait l'objet de négociations avec les IRP dans un but de sauvegarde de l'emploi et de moindre impact social. Les départs volontaires ont été favorisés dans la mesure du possible. Des dispositifs de reclassement externe et d'accompagnement des collaborateurs ont été proposés afin de préserver leur employabilité et/ou leur permettre de rebondir.

Dans les sièges en France, le plan de sauvegarde de l'emploi annoncé en 2020 et mis en œuvre en 2021 s'est poursuivi en 2022. Dans ce cadre, 224 des 231 collaborateurs concernés sont entrés dans un programme d'accompagnement qui pourra durer pour certains d'entre eux jusqu'en 2023.

Par ailleurs, à la fin du deuxième semestre 2022, le nouveau projet de transformation du Groupe, baptisé Turbo, a commencé à donner lieu à des informations des IRP partout où cela était nécessaire. Dès juillet 2022, les partenaires sociaux ont été informés en amont de ce nouveau projet qui concerne l'ensemble du Groupe. Ce dialogue social renforcé va se poursuivre en 2023 et la consultation des instance représentative du personnel débutera en 2023.

Principaux accords collectifs signés en 2022 au niveau du siège Corporate France

- avenant sur le statut du personnel qui entrera en vigueur le 1er janvier 2023. L'avenant sur le statut du personnel intègre les stipulations de l'ancien accord sur les congés payés en année civile. Par ailleurs, de nouvelles dispositions entreront en vigueur à savoir :
  - une réduction du nombre de jours travaillés pour les cadres, passant ainsi à 216 jours par an (contre 218 jours en 2022) ;
  - une flexibilité dans la pose des jours de récupération (dits jours de RTT) pour les non-cadres ;
  - des congés supplémentaires en fonction de l'ancienneté au sein du Groupe ;
  - une augmentation des journées d'absences rémunérées en cas d'événements familiaux.
- nouvel accord d'intéressement au résultat, avec l'intégration d'un nouvel indicateur relatif au suivi d'une formation de prévention et de lutte contre les violences faites aux genres ;
- accord égalité femmes-hommes dans lequel figure le congé parentalité ;
- accord autour du droit syndical, qui renforce les droits des représentants du personnel et facilite l'articulation entre mandat représentatif et vie professionnelle. Cet accord vise à garantir aux élus syndicaux une égalité de traitement avec les autres salariés pour l'accès aux promotions et aux carrières.

Principaux accords collectifs signés en 2022 au niveau des Opérations France

- avenant sur le statut du personnel qui entrera en vigueur le 1er janvier 2023. L'avenant sur le statut du personnel intègre les stipulations de l'ancien accord sur les congés payés en année civile. Par ailleurs, de nouvelles dispositions entreront en vigueur à savoir :
  - une réduction du nombre de jours travaillés pour les cadres, passant ainsi à 216 jours par an (contre 218 jours en 2022) ;
  - une flexibilité dans la pose des jours de récupération (dits jours de RTT) pour les non-cadres ;
  - des congés supplémentaires en fonction de l'ancienneté au sein du Groupe ;
  - une augmentation des journées d'absences rémunérées en cas d'événements familiaux ;
  - un nouvel accord d'intéressement au résultat.

3.3.4 *Promouvoir la diversité et l'inclusion*

Contexte

Promouvoir la diversité et l'inclusion est pour le Groupe un levier de performance, d'innovation et d'épanouissement professionnel. C'est une démarche historique et volontaire structurée dès 2007 et qui n'a cessé de s'enrichir au fil des années. C'est aussi l'un des principes fondateurs de l'éthique managériale du Groupe pour lutter contre les discriminations et toutes formes d'inégalités. C'est enfin un levier pour attirer les Talents, recruter sur un marché en tension et nourrir l'engagement des équipes.

Cette approche proactive Diversité & Inclusion (D&I) est structurée autour de 4 piliers clés :

- diversité et parité de genre ;
- intégration des personnes en situation de handicap ;
- richesse de la diversité sociale, ethnique et culturelle ;
- inclusion de la communauté LGBTQI+.

Plus globalement, le Groupe est fermement convaincu que la diversité et l'inclusion sont des composantes essentielles de sa performance car :

- être une entreprise ouverte et inclusive est une force qui favorise le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs, qui cultive l'innovation et renforce la résilience de l'organisation ;
- c'est un facteur d'innovation et de réussite : des études indépendantes convergent sur l'importance de la diversité et de l'inclusion dans la réussite d'un groupe. La Harvard Business Review a conclu que les entreprises ont 70 % plus de chances de conquérir un nouveau marché si elles sont diversifiées ;
- cela constitue un critère de choix croissant pour les collaborateurs, en particulier les jeunes générations.

Les résultats de l'enquête d'engagement 2022 auprès des collaborateurs témoigne des efforts déployés par Accor, avec une note de 9,0 sur 10 à la question : Je suis satisfait des efforts de Accor pour soutenir la diversité et l'inclusion (par exemple en termes de genre, ethnicité, handicap, statut socio-économique).

La diversité : un engagement de longue date chez Accor



Les engagements du Groupe sont structurés à l'échelle globale et traduits par des initiatives locales ciblées afin de répondre au mieux aux besoins spécifiques de chaque communauté.

Accor célèbre et sensibilise tout au long de l'année ses collaborateurs autour de dates et événements clés : Journée Internationale des Droits des Femmes le 8 mars, Semaine de la Diversité & Inclusion Accor en juin, Mois des fiertés en juin, Semaine Européenne pour l'Emploi des personnes en situation de handicap en novembre, Journée Internationale du Handicap le 3 décembre, etc.

Gouvernance

Le Groupe dispose d'une gouvernance dédiée à la Diversité & Inclusion construite autour d'une communauté internationale qui se réunit tous les trois mois pour partager les meilleures pratiques et relayer ses engagements. Le Groupe veille également à ce que la diversité et l'inclusion soient adoptées au plus haut niveau managérial, avec le soutien du Comité exécutif et du Comité éthique, compliance et développement durable créé en 2014.

La communauté Diversité & Inclusion est structurée autour de champions dont le rôle principal est de déployer la stratégie dans les régions et les pays et de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'actions.

Politiques

La politique est formalisée à travers l'Engagement Diversité Groupe depuis 2011 et traduit dans plus d'une douzaine de langues. Elle se décline en huit engagements qui forment le socle de la politique Diversité & Inclusion :

- lutter contre toute forme de discrimination liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au genre et à l'identité de genre, à l'âge, aux caractéristiques physiques ou au handicap, tout comme aux convictions religieuses, à l'orientation sexuelle, à la situation familiale, aux activités syndicales ou à tout autre critère prohibé par la loi ;
- donner à chacune et 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 actions de Accor pour promouvoir la diversité et l'inclusion en informant les collaborateurs comme l'ensemble des partenaires du Groupe de la politique et des actions menées ;
- être des ambassadeurs engagés 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 de 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.

Accor s'appuie sur la formation et la mise en œuvre des bonnes pratiques pour promouvoir la diversité et lutter contre les stéréotypes.

Au fil des années, de nombreux outils généralistes ou thématiques ont été développés. Ils donnent accès aux documents de référence et aux lignes directrices, permettent la compréhension et la maîtrise de ces enjeux et favorisent la mise en pratique :

- le site intranet Diversité & Inclusion Groupe ;
- le glossaire Diversité & Inclusion ;
- la Charte de recrutement Groupe ;
- le guide Handicap ;
- la Charte *Business & Disability* de l'OIT ;
- le guide pour les recruteurs et managers « Recruter sans discriminer ».

3.3.4.1 Diversité et parité de genre

Contexte

Le Groupe s'engage à promouvoir à toutes les strates hiérarchiques la parité entre les salariés, cette étape étant indispensable pour d'atteindre ses objectifs de diversité. Cet engagement permet également d'attirer et fidéliser les Talents en misant sur la diversité. Les *Heartists*® de tous horizons se retrouvent autour de valeurs communes fortes : l'inclusion, la confiance et le respect de la diversité de toutes et tous.

La diversité et la parité de genre constituent l'un des 4 piliers clés de l'approche Diversité & Inclusion de Accor. Le Groupe s'attache à ce qu'aucune femme ne voit ses ambitions limitées, brimées, plafonnées à travers des engagements concrets. Il est particulièrement engagé dans la promotion des opportunités professionnelles pour les femmes, avec une forte volonté d'égalité salariale, de représentation et d'autonomisation des femmes.

Politiques

De 2015 à 2020, Accor s'est mobilisé auprès du mouvement de solidarité HeForShe porté par l'ONU Femmes. Pendant 5 ans, le Groupe a pris des engagements portés sur l'égalité salariale et la représentativité des femmes dans les instances dirigeantes. Dans le cadre de cet engagement, le Groupe réalise depuis 2017 une étude annuelle des écarts de rémunération. En 2022, l'écart de rémunération à poste égal est de 2,1 % dans 38 pays (donc non significatif car inférieur à 5 %).

RiiSE, le réseau international de Accor en faveur de la diversité qui compte près de de 20 000 membres, a pour objectif de faire de la diversité un levier clé de la performance collective. Il s'appuie pour ce faire sur la transmission et l'*empowerment* (révéler le potentiel des Talents en les guidant, les inspirant et en nourrissant leur développement personnel) et l'élimination de toute forme de discrimination, harcèlement ou violence en aidant, écoutant et agissant pour éradiquer les comportements inacceptables.

Priorité 2022 : Femmes dans les instances dirigeantes

Le Groupe mène une politique volontariste. En 2021, Accor s'est fixé des objectifs ambitieux, soutenus par des plans d'action dédiés, pour promouvoir la diversité et la parité de genre :

- Femmes au Comité exécutif : 40 % d'ici 2025
- Femmes dans les Comités de Direction : 45 % d'ici 2025
- Directrices d'hôtels : 40 % d'ici 2025

Résultats

En 2022, le Groupe a atteint 32 % de femmes à son Comité exécutif.

Le pourcentage de femmes dans les Comités de Direction au niveau mondial au 31 décembre 2022 atteint 39 %. Il est en ligne avec l'objectif fixé dans les plans de rémunération variable à court terme. Cet indicateur inclut les membres du Comité exécutif ainsi que les personnes composant les Comités de Direction des membres du Comité exécutif.

Le pourcentage de femmes Directrices d'hôtels est de 41 % sur le périmètre légal et de 31 % sur le périmètre des hôtels filiales et managés.

Part des femmes dans les effectifs

	2020	2021	2022
Total femmes	43 %	42 %	42 %
Directrices d'hôtels (hôtels filiales et managés)	29 %	30 %	31 %

3.3.4.2 Violences à l'égard des femmes

Contexte

Le Groupe a fait de l'une de ses priorités la prévention et la lutte contre les violences de genre dans le prolongement naturel de ses métiers et activités : accueillir et prendre soin des autres.

Politiques

Accor travaille avec des organismes engagés dans ce combat : associations, gouvernements, organisations internationales ou locales ou coalitions. Le Groupe agit pour protéger la dignité et la sécurité des personnes, valeurs fondamentales pour chaque *Heartist®*, démontrant ainsi sa capacité à faire bouger les lignes.

En décembre 2018, Accor, EY et L'Oréal ont créé #StOpE, Stop au Sexisme Ordinaire en Entreprise, le premier mouvement interentreprises ayant pour objectif de lutter contre le sexisme dit « ordinaire » au travail. De nombreuses initiatives en ont découlé au sein de Accor, par exemple, le déploiement de sessions de formation en ligne et de sensibilisations ciblées pour faire évoluer les comportements, des campagnes de communication appuyées par un guide Accor sur le sexisme. Aujourd'hui, 199 organisations et écoles font partie du mouvement #StOpE en France.

Le Groupe a rejoint en 2021 l'une des six Coalitions d'action Génération Égalité de l'ONU Femmes monde. Accor est co-leader au niveau mondial de la coalition *Gender-based Violence* (« Violences fondées sur le genre »). L'objectif est d'agir autour du sexisme, du harcèlement sexuel et des violences domestiques.

Accor a également rejoint en décembre 2022 en tant que signataire, le premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes : *OneInThreeWomen*, faisant référence au chiffre suivant : une femme sur trois est victime de violences au cours de sa vie.

Pour sensibiliser les équipes à l'international, Accor a lancé une formation en ligne sur la thématique des violences fondées sur le genre portant sur le sexisme, le harcèlement sexuel et les violences domestiques. Lancée dans un premier temps au siège du Groupe, cette formation obligatoire pour les collaborateurs, représente l'un des objectifs ouvrant le versement d'une partie de la prime d'intéressement. Plus de 90 % des collaborateurs sièges de Accor en France ont réalisé la formation au 31 décembre 2022. Elle sera disponible dès janvier 2023, pour tous les salariés à travers le monde. Le taux de participation est régulièrement mesuré.

Plan d'actions

Plus de 30 initiatives concrètes sont recensées et déployées à travers le monde parmi lesquelles :

- **Brésil :** cocréation par Accor et l'Institut Avon du programme ACOLHE pour l'hébergement et la formation de femmes victimes de violence. Le Fonds *ALL Heartist* a financé 4 000 hébergements temporaires, des paniers alimentaires et un soutien social et psychologique. Une ligne d'alerte interne a été mise en place pour soutenir les salariés Accor victimes de violences domestiques ;
- **Royaume-Uni :** création du programme *For Women By Women* en 2021. Accor est partenaire signataire de *l'Employer's Domestic Abuse Covenant* afin de soutenir les femmes victimes de violences domestiques. Dans le cadre de ce partenariat, Accor a lancé le programme de mentorat *For Women By Women* pour aider ces femmes à développer des compétences pouvant faire une différence durable. Le programme se décline notamment à travers des ateliers pour encourager la découverte de soi, l'acceptation et la résilience. France : poursuite des engagements avec la Fondation des Femmes qui agit pour les droits des femmes et la lutte contre les violences dont elles sont victimes ;

- **Accor et la Fondation des Femmes** ont lancé en 2022 une plateforme dédiée à « Abri d'urgence », une initiative visant à héberger et à mettre en sécurité les femmes et les enfants victimes de violences au sein d'hôtels Accor. Financée par Accor, cette plateforme doit permettre d'accorder un logement d'urgence plus rapidement et de manière plus sécurisée. « Abri d'urgence » prolonge le dispositif d'urgence mis en place par Accor au cours de la pandémie de Covid-19, qui donnait accès à des nuitées hôtelières à prix coûtant ;
- **Espagne :** partenariat avec l'association franco-espagnole *Mujeres Avenir* et *Integra Fundation* depuis septembre 2022. Un programme de mentorat a été mis en place pour soutenir les femmes victimes de violences et les accompagner dans le retour au travail ;
- **Portugal :** soutien économique à une maison d'accueil située dans la région de Lisbonne à proximité d'hôtels du Groupe *(Casa de Abrigo de Sintra)*. Accor contribue à l'amélioration de la qualité de vie dans le refuge avec notamment un espace pour les enfants ;
- **Australie et Nouvelle Zélande :** mise en place par Accor Pacific d'une politique de congés payés (20 jours) pour violence familiale et domestique. Cette politique est effective dans tous les hôtels, salons et unités commerciales depuis octobre 2022. Un soutien supplémentaire peut être apporté : modalités de travail flexibles, hébergement d'urgence, etc ;
- **Soutien à Lila.help**, plateforme qui publie un répertoire mondial de services de soutien à la violence domestique et sexuelle.

3.3.4.3 Intégration des personnes en situation de handicap

Contexte

L'intégration des personnes en situation de handicap est l'un des 4 piliers de l'approche Diversité & Inclusion de Accor. La formation et la sensibilisation de tous les Talents à l'accueil et l'intégration de personnes en situation de handicap est primordiale pour changer le regard sur le handicap, faire prendre conscience des stéréotypes, des préjugés, des biais décisionnels. Ceci permet de faciliter les recrutements et favoriser l'évolution professionnelle de tous les collaborateurs en situation de handicap.

Politiques

Accor a signé en 2015 la Charte du Réseau Mondial « Entreprise et Handicap » de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Le Groupe est également membre de l'initiative mondiale « *Valuable 500* » qui vise à inscrire explicitement l'inclusion des personnes handicapées dans la feuille de route des multinationales.

En France, le 6e accord Groupe, pour l'emploi, l'inclusion, l'intégration, le maintien et l'évolution dans l'emploi des personnes en situation de handicap, est signé pour trois ans (2021 à 2023). Les actions s'articulent autour de 6 axes majeurs : le développement de l'emploi, le maintien et l'évolution dans l'emploi, l'accès à la formation professionnelle et qualifiante, le renforcement de la sensibilisation, le recours aux entreprises du secteur protégé et aux Travailleurs Indépendants Handicapés, l'accompagnement des collaborateurs proches aidants.

Le Groupe est également signataire en France, du Manifeste pour l'inclusion des personnes en situation de handicap dans la vie économique et s'engage à mettre en œuvre une politique volontariste.

Plan d'actions

L'équipe Diversité & Inclusion organise chaque année plusieurs animations internationales pour les *Heartists*®.

Depuis 5 ans, Accor propose aux *Heartists*® volontaires de partager leur métier et leurs missions avec des personnes en situation de handicap. Tout d'abord lancée en France, cette initiative est devenue mondiale avec les *World DuoDays*. Tous les collaborateurs dans les sièges ou dans les hôtels ont la possibilité d'organiser ou de participer à cet événement qui s'est déroulé cette année du 17 novembre au 3 décembre 2022.

Une collaboration entre la Mission Handicap(1) et la Direction des Achats est mise en œuvre pour développer le recours au secteur protégé et aux entreprises adaptées. Tous les appels d'offres incluent une mention concernant la diversité et l'inclusion, pour avoir recours soit directement, soit via la co-traitance au secteur protégé.

Une attention particulière est portée au développement de l'accessibilité numérique pour tous les projets digitaux, en s'appuyant sur des experts intégrés aux équipes. Le taux de conformité est audité et mesuré.

Accor sera enfin partenaire officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Cet événement mondial sera l'opportunité d'améliorer l'accueil des clients en situation de handicap et de mettre en avant la mobilisation du Groupe pour des jeux inclusifs et accessibles.

Accor développe la *Smart Room* : une chambre inclusive innovante

La *Smart Room* accessible à différentes situations de handicap a été conçue par le service *Design & Innovation* du Groupe en collaboration avec des *Heartists*® en situation de handicap. Elle est désormais intégrée dans tous les cahiers des charges techniques des hôtels Accor. Cette chambre combine le meilleur de la fonctionnalité et du design pour offrir un accueil optimisé à tous les clients.

(1) Périmètre Accor France.

Le Groupe développe ou encourage de nombreuses initiatives à l'échelle locale au niveau des hôtels ou des Hubs.

- **En Chine**, Accor a noué un partenariat avec des écoles pour proposer un programme de stages pour les étudiants en situation de handicap. Le Novotel Shanghai Atlantis s'est également rapproché de l'école d'éducation spéciale de Shanghai Pudong. L'établissement a déjà accueilli 163 stagiaires handicapés et a signé un contrat avec 9 d'entre eux après l'obtention de leur diplôme ;
- **En Espagne**, les équipes des hôtels ont suivi des cours de langue des signes en ligne en collaboration avec *l'Instituto Europeo de Turismo Inclusivo* pour faciliter la communication avec les collaborateurs et les clients en situation de handicap ;
- **En Arabie Saoudite**, les équipes locales ont lancé en pilote un programme de formation et de certification en partenariat avec IBCCES, pour sensibiliser les équipes à interagir avec les personnes porteuses de trouble du spectre autistique ;
- **En Australie**, les propriétés Accor de Nouvelle-Galles du Sud et Queensland poursuivent leur programme d'emploi handicap avec les services d'aide à l'emploi des personnes en situation de handicap, *atWork Australia* et *Disability Service Australia*, avec grand succès ;
- **Au Luxembourg**, le Novotel Luxembourg Kirchberg s'associe à *Dans Le Noir ?* et ensemble ont créé et lancé le 1er décembre dernier, un restaurant *Dans le noir* au sein de l'hôtel – incluant le recrutement de Talents déficients visuels.

Plusieurs campagnes de recrutement ont été organisées parmi lesquelles :

- recrutement de Talents au Novotel Bangkok Suvarnabhumi Airport en partenariat avec l'association nationale des personnes malentendantes de Thaïlande ;
- connexions entre le site Accor Careers et des sites spécialisés, comme l'Agefiph en France. Signature d'un partenariat avec Linklusion, acteur principal du recrutement de Travailleurs Indépendants Handicapés (TIH) ;
- organisation du salon *Hello Handicap* dédié au Groupe dans toute la France. 2 000 offres d'emploi interfacées de notre site de recrutement Accor Career vers le site *Hello Handicap*.

Résultats

L'objectif pour le Groupe en termes de handicap est d'atteindre au moins 2 % des effectifs à l'échelle mondiale d'ici 2023. Ce taux était de 1 % en 2021. Le chiffre 2022 sera disponible courant 2023.

Le taux de handicap [1] pour Accor France était de 4,63 % en 2021.

3.3.4.4 Diversité sociale, ethnique et culturelle

Contexte

En tant qu'employeur mondial majeur fortement implanté dans le tissu économique local, Accor a un rôle essentiel à jouer pour contribuer à la diversité sociale, ethnique et culturelle. Partout dans le monde, les équipes s'engagent et mettent en œuvre des initiatives pionnières à travers des programmes de mentorat, des parrainages et des partenariats avec des associations, afin de répondre aux défis spécifiques et aux priorités clés de chacune des communautés locales.

Politiques et plan d'actions

Pour faire de l'hôtellerie un ascenseur social et apporter une contribution positive à la société, le Groupe met en place les initiatives suivantes :

- **en Australie**, Accor favorise l'inclusion des Aborigènes dans le cadre du programme d'emploi « *First Nations* ». Plus de 600 personnes issues des communautés aborigènes font partie des effectifs sous enseigne Accor ;
- **en France**, Accor participe au programme PaQte (Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises) pour l'insertion professionnelle des jeunes issus des quartiers prioritaires de la ville. En 2022, Accor a accueilli plus de 410 jeunes en stage de troisième. Depuis 2018, le Groupe a accueilli plus de 2 000 jeunes en stage aux sièges ou dans les hôtels du Groupe ;
- **en Amérique du Nord**, le Groupe dispose d'un Comité dédié à la diversité, l'équité et l'inclusion et accélère ses efforts pour atteindre 30 % de leadership BIPOC (Black, Indigenous, and People Of Color) dans la région d'ici 2023 ;
- **au Kenya**, le Groupe a lancé en 2022 Accor Kenya Youth Empowerment Program (AKYEP), un programme de mentorat de 6 mois au Fairmont Mara Safari Club qui accueille des stagiaires et de jeunes adultes issus des communautés locales ;
- Accor est également membre du collectif *Refugees Are Talents* en France et a mis en place des partenariats et initiatives (*job datings*, conférences, programmes) pour faciliter et promouvoir le recrutement de personnes réfugiées, notamment **au Brésil, en Australie, au Portugal, en France et en Europe du Nord**.

3.3.4.5 Inclusion de la communauté LGBTQI+

Contexte

En 2021, Accor a officiellement intégré l'inclusion LGBTQI+ en tant que nouveau pilier de la stratégie Diversité & Inclusion, réaffirmant ainsi ses engagements envers la communauté LGBTQI+ pour que chaque collaborateur et chaque hôte se sente le bienvenu, en sécurité, valorisé et égal.

Politiques et plan d'actions

Le Groupe a pris des engagements forts auprès de cette communauté.

- **À l'échelle internationale**, Accor est partenaire Platinum de l'IGLTA, l'Association Internationale du Tourisme LGBTQ+. Le Groupe soutient aussi depuis 2018 les *Global LGBTI Standards of Conduct for Business* des Nations Unies ;

(1) *Périmètre : Établissements filiales et managés.*

- **en Amérique du Sud,** Accor a joué un rôle pionnier dès 2017, le Groupe a rejoint au Brésil le *Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+*, une organisation visant à promouvoir les droits LGBTQI+ et leur inclusion dans les entreprises. L'initiative a été suivie par l'Argentine en 2018, la Colombie l'année suivante et plus récemment par le Chili et le Pérou ;
- **au Brésil**, le Groupe a mis en œuvre des actions accueillant les LGBTQI+ : formations pédagogiques, processus innovant de recrutement transgenre pour soutenir cette communauté. Accor est également partenaire officiel de l'hôtellerie depuis 2018 pour la marche des Fiertés de São Paulo ;
- **en France,** le siège du Groupe a lancé officiellement en juin 2022 un ERG (*Employee Resource Group*) appelé #TOGETHER : la première communauté LGBTQI+ et alliés au sein de Accor. Sous l'impulsion de *TOGETHER*, un congé parentalité de 10 semaines est proposé depuis janvier 2022 en France aux familles homoparentales ;
- **au Pacifique**, Accor a introduit en octobre 2022 une nouvelle politique en faveur de l'identité de genre au travail. Les employés à temps plein peuvent bénéficier d'un plan de soutien et d'accompagnement, jusqu'à 20 jours de congés payés et jusqu'à 12 mois de congés sans solde. Ils ont aussi la possibilité de choisir l'uniforme qui les représente le mieux, saisir les changements de nom et prénoms dans les systèmes d'information de Accor et demander des formations supplémentaires pour les managers et les collègues si nécessaire.

3.3.5 Solidarité et soutien aux communautés locales

3.3.5.1 Fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity*

Contexte

Rendre possible des projets de solidarité portés par les collaborateurs aux côtés d'ONG et d'associations locales, c'est faire rayonner l'hospitalité du cœur, partout où le Groupe est implanté.

Depuis 2008, Accor, à travers son fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity*, s'engage en faveur des communautés locales. Les projets soutenus ont un impact direct et immédiat permettant de créer des liens forts avec les associations qui agissent en faveur des populations en rupture de lien social et en situation de précarité. Pour les collaborateurs, c'est l'opportunité d'agir en faveur des plus démunis, de participer à la vie des communautés locales et de donner du sens à leurs actions, qui est l'une des promesses de la marque employeur du Groupe.

Gouvernance

Le fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity* dispose de sa propre gouvernance :

- un Conseil d'administration, présidé par le Président-directeur général du Groupe, se réunit au moins deux fois par an pour valider la stratégie et les projets supérieurs à 20 000 euros ;
- un Comité de sélection, composé de collaborateurs impliqués, se réunit plusieurs fois par an pour sélectionner les projets inférieurs à 20 000 euros.

Le fonds de dotation est animé par une équipe de trois personnes. Il engage 1 000 000 d'euros apporté chaque année par Accor, complété par les dons des collaborateurs et des clients qui sont eux-mêmes doublés par le Groupe, soit un budget global d'environ 1 200 000 d'euros par an.

En ligne avec la Charte éthique et RSE du Groupe et le contexte règlementaire des fonds de dotation, les dons sont fléchés vers des associations et ONG, et des procédures de contrôle et de conformité permettent de cadrer les soutiens apportés.

Politiques

La mission du fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity* est inscrite dans ses statuts : soutenir et venir en aide aux personnes en difficultés grâce à l'insertion sociale et professionnelle. Le fonds dispose également d'une capacité d'intervention dans les situations d'urgence humanitaire.

Les projets sélectionnés sont un moyen d'agir en faveur de l'intérêt général, avec l'objectif de distiller la solidarité au plus grand nombre et de permettre à chaque collaborateur sous enseigne Accor de s'engager. Le fonds de dotation s'inscrit dans la vocation d'ascenseur social que porte le Groupe en favorisant notamment la formation, l'accès à l'emploi ou l'entrepreneuriat des plus vulnérables.

Plan d'actions

En 2022, de nombreux projets co-construits avec des associations et des collaborateurs partout en France se sont développés pour venir en aide à des publics bénéficiant du statut de réfugiés. Ces projets sont menés avec plusieurs associations :

- L'École des Cuistots Migrateurs à Paris qui offre une formation de 4 mois aux primo-arrivants dans le domaine de la cuisine (4 promotions de 10 bénéficiaires soutenues) ;
- Weavers à Lyon avec le programme Tisseurs d'avenir, une formation favorisant l'insertion professionnelle dans le secteur de l'hôtellerie restauration pour des jeunes accueillis en stage dans une quinzaine d'hôtels (21 personnes formées) ;
- Festin à Marseille, avec le programme *Refugee Food*, accélérateur de l'insertion professionnelle des primo-arrivants dans le secteur de la restauration (15 personnes accompagnées).

Focus sur quelques projets soutenus par le fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity en 2022*

Des étoiles et des femmes : une formation d'excellence qui allie gastronomie et solidarité

Ce programme de formation aux métiers de la restauration est destiné aux femmes issues des QPV (Quartiers Prioritaires de la Ville) en France. Dans une dizaine de villes, des chefs de cuisine du Groupe reçoivent en alternance pendant un an, une bénéficiaire dans leur brigade, afin de partager métiers, expériences et conseils pratiques. Ce projet, soutenu par Accor depuis 8 ans, crée donc des synergies entre la gastronomie et l'insertion professionnelle des femmes.

D'autres projets soutenus dans plusieurs pays

- **À Madrid :** *Entre Mujeres* et le siège Accor Espagne contribuent à l'amélioration de la situation socio-professionnelle de femmes en difficulté à travers l'art-thérapie et la fabrication d'abat-jours ;
- **à Barcelone :** l'association *REIR* et deux hôtels ibis accompagnent les jeunes issus de l'aide sociale à l'enfance vers l'autonomie ;
- **en Birmanie, à Yangon :** FXB international et Novotel Yangon Max forment des jeunes femmes au métier de tisserande, à l'hôtellerie et les accompagnent vers l'entrepreneuriat ;
- **en Thaïlande ou à Madagascar :** l'IECD et les *Heartists*® forment des jeunes issus de quartiers défavorisés au métier de boulanger.

Résultats

Plus de 450 projets solidaires ont été soutenus par le fonds *Accor Heartist Solidarity* depuis 15 ans.

3.3.5.2 *All Heartist Fund*

Contexte

Le Fonds *All Heartist* a été créé en 2020 en pleine crise sanitaire. Le Groupe a pris des mesures proactives pour soutenir les hôtels, collaborateurs et partenaires face à la pandémie et aux confinements successifs.

Gouvernance

Chaque région dispose d'une enveloppe budgétaire par catégorie de besoin. Cette enveloppe est définie par le Comité de pilotage Groupe qui vote le montant des allocations, après validation de deux membres du Comité exécutif.

Pour gérer de manière structurée et régulière les demandes d'aides reçues sous forme de dossiers formalisés, chaque *Hub* dispose d'un Comité de pilotage local qui se compose en général du Directeur RH de la région, du Directeur financier et du Directeur juridique.

Politiques

Les collaborateurs sont assistés financièrement pour leurs dépenses de soins à l'hôpital et ont accès à l'indemnité d'hospitalisation et de décès de la Covid-19. Les collaborateurs en détresse financière (chômage lié à la pandémie avec baisse significative des revenus) reçoivent une allocation individuelle en fonction de leur situation.

Les partenaires individuels souffrant de difficultés financières personnelles sont aidés avec une dotation au cas par cas.

Les professionnels engagés sur le terrain contre la Covid-19 (personnel médical, ambulanciers paramédicaux, police, armée…) sont soutenus par des initiatives de mise en valeur, de gratitude et d'attention.

Plan d'actions

Initialement créé autour de 3 typologies de bénéficiaires, collaborateurs, partenaires individuels, professionnels engagés sur le terrain (personnel médical notamment), le fonds *All Heartist* a élargi son périmètre d'intervention en s'adaptant aux événements exceptionnels.

Les étudiants en recherche de stage font partie des bénéficiaires depuis 2021, avec pour objectif de leur permettre de valider leurs années de Master, de licence ou autres diplômes. Le Fonds *All Heartist* s'est engagé à payer 50 % du coût du stage auprès des propriétaires et des directeurs d'hôtels qui en feraient la demande. Le dispositif a bien fonctionné notamment en Amérique du Nord, en Australie et en Europe.

En 2022, le Fonds *All Heartist* a proposé une assistance aux personnes très vulnérables. Il soutient des ONG venant en aide à ces communautés fragilisées qu'il s'agisse d'orphelinats qui ont perdu des subventions durant la pandémie ou d'ONG aidant les femmes victimes de violences conjugales.

Résultats

Au 31 décembre 2022

- 35 400 000 d'euros investis pour répondre à plus de 105 000 demandes, dont 30 300 000 d'euros, soit 85 %, alloués pour des collaborateurs en difficulté financière ou médicale.
- 1,4 million d'euros investis pour le financement de 460 étudiants stagiaires.

Soutien aux réfugiés et collaborateurs ukrainiens

À la suite de l'invasion de l'Ukraine en février 2022, le Fonds *All Heartist* soutient financièrement les ONG d'aide aux réfugiés ukrainiens ainsi que les collaborateurs directement impactés par la guerre via une dotation financière directe. Le montant total de l'aide pour 2022 s'élève à 1 110 000 euros.

Une opération de collecte en faveur de l'UNHCR (Haut-Commissariat aux Réfugiés des Nations Unies) a été également menée auprès des collaborateurs du Groupe via les médias internes, à l'initiative du Fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity*. Près de 113 000 euros de dons ont été collectés et abondés par Accor pour un total de plus de 233 000 euros.

3.3.5.3 Soutien à l'économie locale et à la culture

Contexte

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 direct créé dans un hôtel en soutient quatre à l'extérieur (chez les fournisseurs, dans les services publics, etc.). 83 % de la richesse créée par l'activité des hôtels demeure dans le pays d'implantation.

Politiques et plan d'actions

Évènement incontournable, la *Solidarity Week* rassemble chaque année en décembre les *Heartists*® autour d'un même objectif, celui de partager les valeurs d'humanité et de solidarité à travers des initiatives citoyennes : ateliers solidaires, marchés de Noël, collectes de vêtements, déjeuners caritatifs, goûters, dons, visites d'associations, distributions de repas...

- **à l'international**, un kit de déploiement est envoyé aux équipes locales qui sont invitées à organiser une action solidaire aux côtés d'une association de proximité. Cette année encore de très nombreuses initiatives ont été réalisées et relayées sur les réseaux sociaux avec le #AccorSolidarityWeek ;
- **au siège du Groupe**, un temps fort a été organisé sur deux journées, organisation d'ateliers avec des ONG soutenues par le fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity*. Par exemple :
  - Re-Belle a proposé un atelier de confitures réalisées à partir de fruits invendus ;
  - Kabubu a proposé une fresque de la migration et l'organisation d'un match de foot entre personnes réfugiées et collaborateurs du Groupe ;
  - Du Pain et des Roses un atelier d'art floral ;
  - conférence présentant l'engagement de Accor en faveur des personnes réfugiées, aux côtés d'ONG de terrain : UNHCR, l'École des cuistots migrateurs, Weavers, et intervention de collaborateurs engagés auprès de ces publics.

3.4 Agir de manière éthique et responsable avec nos parties prenantes

3.4.1 Éthique et compliance : le fondement des activités de Accor

Contexte

Le respect de l'éthique des affaires, de la compliance et des lois et règlementations applicables sont essentiels à la préservation de la pérennité des activités du Groupe et de sa réputation.

Accor place l'intégrité, la confiance et la responsabilité au cœur de ses valeurs et de ses actions. Ainsi, le Groupe déploie un programme de compliance applicable à l'ensemble de ses activités et pays d'implantation.

Gouvernance

Le programme de compliance est porté par un réseau de Responsables Compliance, placés sous la responsabilité de la Directrice Compliance qui reporte à la Directrice Juridique et Compliance du Groupe et dispose d'un accès aux instances de gouvernance du Groupe. Le déploiement du programme de compliance se fait en lien avec le Comité éthique, compliance et développement durable, sous la supervision du Comité exécutif et du Comité d'audit, de la compliance et des risques du Conseil d'administration (voir Partie 4.4.1).

Le Comité éthique, compliance et développement durable

Ce Comité, qui existe depuis 2014, a pour rôle de guider le Groupe dans le respect de ses engagements en matière d'éthique des affaires et de compliance, ainsi que dans sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Il est composé de membres permanents qui représentent les diverses activités et régions dans lesquelles le Groupe opère.

Son bureau est composé de la Directrice Juridique et Compliance et Secrétaire du conseil, du Directeur Talent & Culture et de la Directrice Développement durable.

Les membres du bureau exercent une présidence tournante du Comité. En 2022, la Directrice Développement durable, Brune Poirson, présidait le Comité.

Les missions principales de ce Comité sont de :

- faire des recommandations au Comité exécutif sur les sujets d'éthique, de compliance et de développement durable et assurer le suivi des plans d'actions ;

- veiller au respect des principes et pratiques énoncés dans la Charte éthique et RSE et de tous les engagements et procédures qui en découlent ;
- discuter de toute question relative à l'éthique des affaires ;
- analyser les éventuels dysfonctionnements et recommander des contrôles spécifiques supplémentaires, si nécessaire ;
- superviser la mise en œuvre des procédures d'éthique, de compliance et de développement durable du Groupe ;
- contrôler la gestion des alertes éthiques et assurer le suivi des plans d'actions associés, le cas échéant ;
- examiner et suivre les notes obtenues auprès des agences de notation extra financière.

Ce Comité se réunit en moyenne tous les trois mois. En 2022, ses travaux ont notamment porté sur le suivi du plan de vigilance, du programme de protection des données personnelles et de la situation en Ukraine.

Réseau de responsables Compliance

Les Responsables Compliance et l'équipe Compliance du siège du Groupe se chargent du déploiement homogène du programme de compliance aux bornes du Groupe. Le rôle de ces juristes expérimentés est de soutenir la culture d'éthique des affaires, déployer les politiques et procédures et dispenser des formations spécifiques. Ils sont les interlocuteurs locaux privilégiés pour toutes les questions dans ce domaine.

En juillet 2022, ils ont tous participé aux journées de la Compliance organisées pendant deux jours au siège du Groupe.

Politiques

Programme de compliance

Les politiques et procédures du Groupe s'appliquent à tous ses collaborateurs. Accor dispose d'un programme de compliance visant à prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, volontairement ou involontairement, pourraient engager sa responsabilité, nuire à sa réputation ou à la pérennité de ses activités.

Ce programme comporte sept composantes principales :

- une organisation dédiée ;
- l'évaluation périodique des risques majeurs ;
- la mise en œuvre de politiques et procédures adaptées ;
- la sensibilisation et la formation des collaborateurs et des partenaires ;
- un dispositif d'alerte ouvert à tous ;
- des contrôles et audits internes ;
- des sanctions disciplinaires en cas de violation du programme de compliance par les collaborateurs du Groupe.

Si ce dispositif couvre l'ensemble des règles qui régissent l'éthique des affaires, Accor a néanmoins identifié quatre domaines prioritaires :

- la prévention de la corruption ;
- la prévention des conflits d'intérêts ;
- le respect du droit de la concurrence ;
- le respect des sanctions internationales.

Charte éthique et RSE

La Charte éthique et RSE de Accor porte l'engagement d'éthique des affaires et de développement durable du Groupe et encadre sa démarche de responsabilité. Elle s'applique à l'ensemble des collaborateurs, c'est-à-dire les salariés, permanents et occasionnels, de Accor et des sociétés contrôlées. Cette Charte est également applicable aux collaborateurs permanents et occasionnels des établissements exploités sous les marques du Groupe.

Déployée dans tous les pays d'implantation, elle est disponible en interne et à l'externe sur les différents sites Intranet Accor et sur le site Internet https://group.accor.com/fr-FR/commitment.

La Charte éthique et RSE est le document fondateur du programme de compliance du Groupe. Les politiques et procédures suivantes viennent la compléter :

- la prévention de la corruption et du trafic d'influence ;
- l'évaluation des tiers *(Processus Know Your Counterparty – KYC)* ;
- le parrainage ;
- les dons et le mécénat ;
- le sponsoring ;
- la Charte Achats responsables ;
- la gestion des conflits d'intérêts ;
- la gestion des alertes professionnelles ;
- les formations compliance.

Mise à jour de deux politiques d'éthique des affaires

En 2022, deux politiques ont été mises à jour :

- celle relative à la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles ;
- celle relative aux cadeaux et invitations afin de la préciser et d'améliorer la transparence des pratiques dans le Groupe.

Prévention des risques de corruption et de trafic d'influence

En matière de lutte contre la corruption, le principe fondateur de la politique de Accor est celui de la tolérance zéro. Le Groupe a mis en place un dispositif spécifique de prévention et de détection des faits de corruption et de trafic d'influence, appuyé sur :

- une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence (voir la méthodologie dans la partie Facteurs de Risques chapitre 2) ;
- un code de conduite anti-corruption qui figure dans la Charte éthique et RSE du Groupe, qui définit et illustre les comportements susceptibles de constituer des actes de corruption et de trafic d'influence et donne la conduite à tenir ;
- un dispositif d'alerte interne, avec l'*Accor Integrity Line*, disponible sur le site intranet de Accor et via un lien sur internet 24/7 (Voir Plan de vigilance, section 3.5) ;
- un dispositif de formation aux risques de corruption et de trafic d'influence, qui s'appuie à la fois sur un module de type formation en ligne à caractère général destiné à l'ensemble des collaborateurs, et sur un module de formation en présentiel destiné aux collaborateurs les plus exposés à ces risques ;
- des procédures d'évaluation de l'intégrité des tiers (KYC) ;

- des contrôles comptables définis à partir de la cartographie des risques de corruption et de ses scénarii de corruption, intégrés dans le référentiel de Contrôle interne du Groupe ;
- un système de contrôle, reposant sur un référentiel de Contrôle interne et un dispositif d'audits internes. Ces derniers participent à la prévention et à l'identification des risques de corruption à travers des audits portant sur certains processus ou instruments considérés comme potentiellement plus exposés ;
- un dispositif de sanctions disciplinaires, qui est prévu par le règlement intérieur auquel la Charte éthique et RSE a été annexée.

Plan d'actions

En 2022, Accor a mené ou poursuivi les actions figurant ci-après.

Mise à jour de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence

La mise à jour de cette cartographie couvre l'ensemble du périmètre du Groupe. Ce travail a impliqué l'ensemble des fonctions-clés du Groupe (questionnaire auprès de 201 collaborateurs et entretiens individuels des membres du Comité exécutif). Des ateliers ont également permis d'affiner l'évaluation du risque net. Ce travail a permis d'affiner l'identification des principaux risques de corruption et de trafic d'influence que pourrait rencontrer le Groupe dans ses activités et implantations, et d'adapter en conséquence le programme de compliance. (Voir la méthodologie dans la partie Facteurs de Risques chapitre 2). L'analyse a été réalisée de manière distincte au niveau du Groupe et au niveau des hôtels.

Nouveaux contenus sur le site intranet dédié au programme de compliance

Le contenu de la rubrique du site intranet dédié à la compliance a été enrichi et mis à jour avec des informations concernant la prévention de la corruption, un accès à toutes les politiques, des liens vers la ligne d'alerte, ainsi qu'un accès à la formation en ligne anti-corruption. Un onglet spécifique « Droit de la concurrence » accompagné de la politique de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles a été créé.

Communication interne

Plusieurs communications à destination de l'ensemble des collaborateurs ont été publiées sur le réseau social interne Accorlive en 2022 parmi lesquelles :

- *Compliance Week* (du 6 au 12 novembre 2022) ;
- Journée Internationale de Lutte contre la corruption (9 décembre 2022).

Résultats

La sensibilisation anti-corruption étant un axe clé de sa politique, Accor souhaite maximiser le nombre de collaborateurs formés. **Depuis 3 ans, 4 015 complétions de la formation en ligne « Lutte contre la corruption » ont été enregistrées sur le périmètre légal du Groupe.**

L'évolution du recours à la ligne d'alerte *Accor Integrity Line* est un autre indicateur suivi annuellement par le Groupe. **En 2022, le nombre d'alertes reçues via *Accor Integrity Line* a augmenté de plus de 49 %** par rapport à 2021. L'augmentation du volume d'alertes depuis la mise en place du dispositif témoigne d'une connaissance accrue de la ligne par les collaborateurs et parties prenantes et d'une levée des freins à l'utiliser.

3.4.1.1 Prévention en matière fiscale

Contexte

L'activité du Groupe dans le monde génère des impôts et taxes significatifs de toute nature. En plus de l'impôt sur les sociétés, Accor s'acquitte 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.

En tant que société multinationale, Accor s'attache à exercer ses activités dans le strict respect des règlementations fiscales en vigueur. Sa responsabilité première est de payer ses impôts et de déposer les déclarations fiscales correspondantes dans les délais impartis auprès des différentes autorités fiscales. Les risques fiscaux sont gérés de manière à préserver l'intégrité et la réputation du Groupe.

Gouvernance

Au sein de Accor

Le Département Fiscal du Groupe a la charge de coordonner les bonnes pratiques fiscales décrites précédemment en mettant en œuvre des mécanismes de contrôle et des règles et procédures appropriées afin de s'assurer de la conformité avec les réglementations en vigueur.

La mise en œuvre de ces pratiques implique nécessairement tous les pays et territoires dans lesquels le Groupe est présent et toutes les activités exercées afin de permettre une gestion cohérente et homogène du risque fiscal.

Relations avec les autorités fiscales

Accor souhaite développer et maintenir des relations ouvertes, transparentes et collaboratives avec les autorités fiscales ou gouvernementales.

Quand cela est possible, Accor sollicite des accords préalables sur des sujets complexes ou en matière de politique de prix de transfert. Cette même approche, ouverte et coopérative, prévaut également lors des contrôles fiscaux réguliers dont le Groupe fait l'objet dans la plupart des pays.

Par ailleurs, Accor participe, directement ou au travers d'organisations professionnelles (Medef, AFEP, IACF – Institut des Avocats Conseils Fiscaux, A3F – Association Française des Femmes Fiscalistes), aux initiatives visant à améliorer la sécurité juridique et à encourager une croissance durable, auprès des législateurs ou organisations gouvernementales nationales et internationales.

Politiques

La politique fiscale de Accor est applicable à toutes les entités du Groupe. Elle établit les lignes directrices et le cadre de gouvernance, sous réserve de sa validation et de son adoption conformément à la règlementation locale. Elle se conforme aux valeurs et principes d'engagement du Groupe (esprit d'équipe, intégrité, respect, ouverture, diversité), ainsi qu'à sa politique de développement durable et à sa Charte éthique et RSE. Elle prône une attitude fiscale responsable en s'assurant de la mise en place des bonnes pratiques pour limiter les risques fiscaux.

À travers sa politique fiscale, le Groupe s'efforce de créer de la valeur ajoutée au profit de ses actionnaires, clients, employés et tout autre tiers intéressé. Accor aspire également à développer et à maintenir des relations ouvertes, transparentes et collaboratives avec les autorités fiscales ou gouvernementales.

La politique fiscale du Groupe s'articule autour de quatre axes :

- la conformité fiscale ;
- la gestion du risque fiscal ;
- l'assistance aux fonctions opérationnelles ;
- la transparence fiscale.

Conformité fiscale

Accor veille à ce que les différentes entités respectent l'ensemble des différentes lois, réglementations et traités internationaux et assure une veille réglementaire. Cela se matérialise par le dépôt des déclarations fiscales requises ainsi que le paiement des impôts dus en temps utiles.

Le recours à des structures artificielles sans lien avec les activités des entités du Groupe, dans le seul but de réduire la charge fiscale, éviter toute imposition ou entraver le travail des administrations fiscales ou autorités fiscales de chaque pays est prohibé par la politique fiscale mise en œuvre par Accor.

Certaines questions complexes sont également validées auprès de conseils externes fiscaux indépendants réputés et reconnus et, lorsque cela est possible et nécessaire, par des échanges avec les autorités fiscales (par exemple, le Groupe peut ainsi avoir recours aux procédures de rescrit ou d'agrément).

Gestion du risque fiscal

La gestion du risque fiscal est assurée par le Département Fiscal. Celui-ci est géré par le Directeur Fiscal Groupe sous la responsabilité du Directeur Financier adjoint Groupe, qui reporte lui-même au Directeur général adjoint et Directeur Financier.

Le Département Fiscal s'appuie sur un réseau de collaborateurs qualifiés à travers le monde. Il veille à ce qu'ils bénéficient continuellement de programmes de formation et exige qu'ils respectent la Charte éthique et RSE ainsi que les procédures y afférant comme tous les autres salariés du Groupe.

Les risques fiscaux sont gérés de manière à protéger le Groupe, 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 le cas échéant. 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, de la compliance et des risques.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques a la charge 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 impacts que la politique fiscale pourrait avoir sur la relation entre le Groupe et ses parties prenantes. L'Audit interne ainsi que les auditeurs externes veillent également au respect des politiques et des procédures en vigueur et s'assurent de la gestion des risques fiscaux au sein de Accor.

Assistance aux fonctions opérationnelles

La Direction Fiscale est organisée autour d'une équipe centrale qui travaille en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles. La Direction Fiscale s'assure que les options fiscales les plus pertinentes soient mises en œuvre conformément aux différentes réglementations. Ainsi, Accor promeut l'analyse des impacts financiers, légaux, comptables et commerciaux pouvant survenir d'opérations récurrentes et extraordinaires à travers la mise en place de moyens de communication adéquats entre différents Départements.

En particulier, le Groupe s'assure :

- d'évaluer correctement en amont les investissements et transactions pouvant avoir un impact fiscal significatif, et documenter les conséquences financières, comptables, légales et fiscales y afférent ;
- de procéder à des audits et des analyses des structures lors de toute transaction impliquant une acquisition d'actifs, entités ou commerces importants afin d'identifier et contrôler les risques fiscaux potentiels ;
- de définir un cadre décisionnel lors de la détermination des prix de transfert de tout type d'opérations, ainsi que la mise en place de mécanismes de contrôle afin que ceux-ci soient conformes au principe de pleine concurrence. Accor s'engage à respecter les obligations documentaires et déclaratives en matière de prix de transfert conformément aux différentes législations fiscales. Le Groupe veille à la mise à jour régulière de sa politique de prix de transfert en l'adaptant aux réglementations en vigueur et aux circonstances opérationnelles.

Transparence fiscale

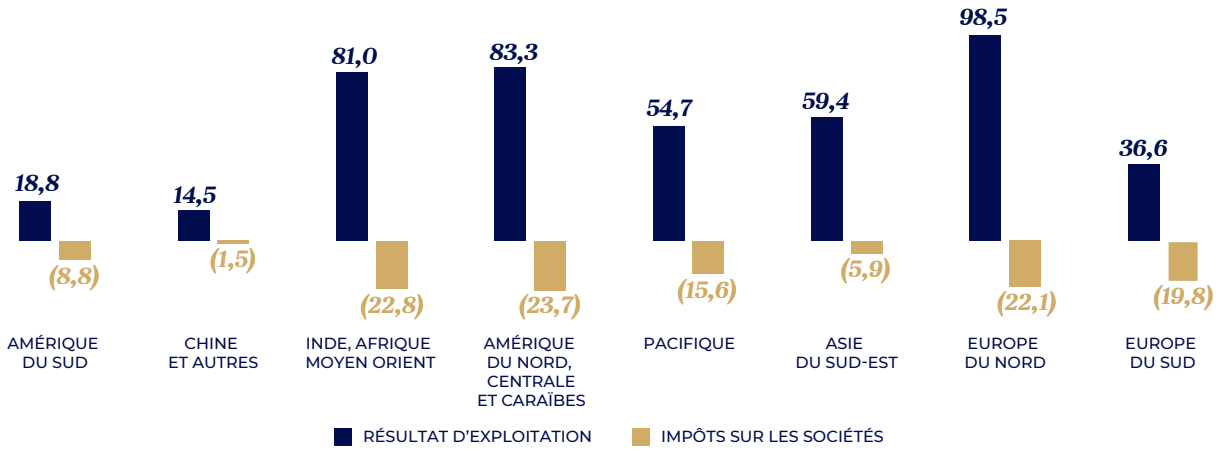
Accor respecte les normes fiscales internationales émises par l'OCDE et veille à ce que ses transactions intra-Groupe soient conformes au principe de pleine concurrence.

Par ailleurs, le Groupe respecte ses obligations de reporting des impôts et taxes payés pays par pays *(Country by Country Reporting*, CBCR) et transmet donc les informations attendues à l'administration fiscale française conformément aux dispositions de la loi.

Dans le domaine des prix de transfert, Accor applique les principes définis par l'OCDE et les réglementations nationales et recherche ainsi une rémunération de pleine concurrence pour toutes les transactions intra-entreprises. La politique de prix de transfert du Groupe est documentée et étayée par des analyses économiques.

Accor comptabilise les impôts sur les bénéfices conformément à la norme IAS 12 – Impôts sur les bénéfices.

Détail de l'impôt sur les sociétés de Accor par zones géographiques *(en millions d'euros)*



Sur la base du résultat net consolidé (incluant notamment les dotations aux amortissements et les pertes nettes de valeurs liées aux actifs incorporels, les coûts de restructuration etc.), Accor a constaté une charge de 76 millions d'euros d'impôts, soit un taux effectif d'impôt de 17,8 %. En 2021, le produit d'impôts représentait 69 millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt de - 31,6 %.

En plus de l'impôt sur les sociétés, Accor s'acquitte de nombreux autres impôts, taxes et contributions. L'essentiel de ces impôts, taxes et contributions réduisent le montant du profit réalisé par le Groupe et par suite le résultat soumis à l'impôt sur les sociétés. Accor répond d'ailleurs chaque année à l'enquête sur les prélèvements obligatoires par l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées) en France.

Dans ce contexte, le Groupe prône une attitude fiscale responsable en tenant compte des intérêts et du développement économique durable des territoires où il est présent et s'assure de la mise en œuvre de bonnes pratiques fiscales dans le respect des réglementations fiscales locales et internationales. Le risque fiscal n'est ainsi pas considéré comme matériel pour Accor.

3.4.1.2 Relations avec les pouvoirs publics

Contexte

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.

Politiques

Les activités de *lobbying* mises en œuvre par le Groupe sont conduites dans le cadre et le respect des principes directeurs de l'OCDE et des normes françaises et européennes relatives à l'encadrement des pratiques de la représentation d'intérêts. Elles sont développées en cohérence avec ses principes d'actions stratégiques et ses politiques de développement durable.

Accor a pris les engagements suivants, consignés dans sa Charte éthique et RSE :

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

Les positions du Groupe sont systématiquement portées par le Président-directeur général, les membres du Comité exécutif, les membres de la Direction des Affaires publiques, ainsi que par les groupements ou organisations professionnelles dont Accor est membre :

- au niveau international : *World Travel Tourism Council* (WTTC), *European Hotel Forum (*EHF), *Hospitality Europe* (HOTREC) ;
- au niveau national : Groupement National des Chaînes hôtelières (UMIH-GNC), etc.

Par ailleurs en France, 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, 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.

Plan d'actions

En 2022, Accor a poursuivi la mise en place de dispositifs d'hébergements d'urgence pour les publics fragiles (femmes victimes de violence, sans domicile fixe) et les personnels de santé en première ligne face à l'épidémie de Covid-19, ainsi que les négociations avec le gouvernement et les organisations représentatives en vue d'assurer des aides d'urgence pour le secteur de l'hébergement touristique marchand et de la restauration commerciale durement impactés par l'épidémie.

Le Groupe souhaite également jouer un rôle clef dans la promotion du tourisme post-crise sanitaire, ainsi que dans l'amélioration de l'attractivité de ses métiers.

Accor est également très impliqué dans la nouvelle gouvernance de la filière tourisme (Comité de filière tourisme, notamment, qui réunit l'ensemble des acteurs du tourisme autour du ministre du Tourisme) ainsi que dans la défense d'un secteur touristique plus inclusif et écologique – en particulier à travers des travaux menés avec les organisations professionnelles en matière de développement durable.

En 2022, Accor a par exemple travaillé en étroite collaboration avec les pouvoirs publics à la mise en place d'un plan de sobriété énergétique pour le secteur.

Les principales contributions en numéraire versées par Accor à des organisations sectorielles ou fédérations professionnelles sont présentées dans le tableau ci-dessous. À noter que le Groupe ne réalise aucun versement à des partis politiques.

Organisations sectorielles ou fédérations professionnelles bénéficiaires *(en euros)*	**Montants 2020**	**Montants 2021**	**Montants 2022**
Union des métiers et des industries de l'hôtellerie – Groupement national des chaînes hôtelières (UMIH-GNC)	351 316	320 000	356 495
Alliance France Tourisme (réseau d'entreprises du secteur du tourisme réunies pour promouvoir l'attractivité de la destination France)	20 000	20 000	20 000
Association française des entreprises privées (AFEP)	NA	NA	77 000
QADRAN (Cercle économique franco-qatari)	NA	NA	40 000
Conseil français des Investisseurs en Afrique (CIAN)	NA	NA	10 000
Mouvement des entreprises de France (MEDEF)	NA	NA	10 000
Europe			
European Hotel Forum (EHF)	120 000	60 000	NA
World Travel & Tourism Council (WTTC)	40 000	40 000	42 000
Monde			
Sustainability Hospitality Alliance (SHA)	39 000	39 000	39 000

3.4.2 Protéger et sécuriser les données

3.4.2.1 Protéger les données personnelles

Contexte

Pour les besoins de ses activités, Accor est amené à collecter et à utiliser des données à caractère personnel, notamment celles des clients séjournant dans les établissements du Groupe, celles des membres de ses programmes de fidélité ou d'abonnement, celles des utilisateurs de ses sites internet ou applications mobiles, celles des collaborateurs ou encore celles des contacts chez ses partenaires et fournisseurs. Ces personnes sont de plus en plus sensibles à l'utilisation et à la sécurisation de leurs données personnelles et sont également de plus en plus enclines à exercer auprès des entreprises les droits qui leur sont garantis par les réglementations en vigueur (droit d'accéder à leurs données, de les faire effacer ou modifier ou encore de s'opposer à leur utilisation).

La Charte éthique et RSE rappelle l'engagement du Groupe à mener ses activités tout en protégeant les données personnelles. Le Groupe se doit de ne collecter et utiliser de telles données qu'en conformité avec les réglementations en vigueur.

Pour Accor, dont le siège est établi en France, il s'agit notamment de se conformer à la réglementation européenne en la matière, le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données), mais également de prendre en compte l'ensemble des autres réglementations en matière de protection des données qui, ces dernières années, se sont largement développées à travers le monde. La Californie, le Nevada, le Brésil, la Russie, l'Australie, la Chine et d'autres régions du monde se sont dotées de réglementations qui, dans certaines conditions, s'imposent également au Groupe.

La violation des obligations issues de ces différentes réglementations exposerait le Groupe à des sanctions financières et pourrait porter atteinte à la continuité de ses activités, à sa réputation et à la confiance des clients et partenaires du Groupe.

Politiques

Accor met en place une organisation, des politiques, des procédures ainsi que des outils dédiés à la protection des données à caractère personnel. Les équipes en charge de la protection des données à caractère personnel accompagnent également au quotidien les porteurs de projets impliquant de telles données pour veiller à la conformité de leurs activités.

De manière globale, l'utilisation de données personnelles dans le Groupe doit s'effectuer dans le respect de 10 « règles d'or » établies sur la base de principes essentiels de la protection des données et considérés comme le tronc commun des réglementations en la matière dans le monde (transparence, minimisation des données, minimisation des durées de conservation, sécurité, intégrité et confidentialité, etc.). Ces principes sont repris dans la Charte Accor de Protection des Données Personnelles des Clients, disponible sur le site internet du Groupe et sur l'application mobile ALL – *Accor Live Limitless*, ainsi que sur les autres sites des marques du Groupe. Ils sont également appliqués pour ce qui concerne le traitement des données en matière de ressources humaines, sujet qui fait l'objet d'un document dédié (la Charte de protection des données personnelles des collaborateurs du Groupe).

Les mesures et l'accompagnement se déclinent ensuite :

- **au niveau du siège du Groupe**, auquel appartiennent notamment les équipes en charge des produits digitaux, des principales bases de données de clients et de membres des programmes de fidélité et d'abonnement : un réseau de champions de la protection des données est mis en place au sein des différentes équipes afin de mieux sensibiliser sur les enjeux de protection des données et de diffuser la démarche de protection des données dite « par défaut et dès la conception » ;
- **au niveau des filiales :** l'accompagnement et le respect des politiques et procédures en combinaison avec les règlementations locales s'appuient sur un réseau de coordinateurs régionaux pour la protection des données ;
- **au niveau des hôtels managés et franchisés :** une plateforme dédiée est en cours de déploiement en Europe. Elle propose aux établissements une méthodologie, des outils et des bonnes pratiques afin de les aider à se conformer à leurs obligations en matière de protection des données personnelles.

Une formation en ligne dans le domaine de la protection des données personnelles a été mise à disposition des collaborateurs des sièges et de ceux des hôtels filiales et managés.

Résultats

Accor suit des indicateurs en matière de gestion des droits des personnes. Lorsqu'un client exerce l'un de ses droits (accès, effacement, rectification, opposition, etc.), une réponse doit lui être apportée dans un délai fixé par la réglementation. Par exemple, au cours des mois de mars, avril et mai 2022, cet indicateur montre que les équipes en charge du service client ont été à même de traiter et clôturer ce type de demandes en moins de 3 jours en moyenne.

Accor souhaite développer le nombre de collaborateurs ayant suivi la formation en ligne en matière de protection des données personnelles.

Sur les années 2021 et 2022, 828 complétions de la formation en ligne « RGPD » ont été enregistrées sur le périmètre légal du Groupe et 15 825 sur le périmètre global.

Actualité

En mars 2019, la CNIL (Commission Nationale Informatique et Liberté, l'autorité française de protection des données personnelles), a diligenté un contrôle auprès de Accor suite à des plaintes d'utilisateurs européens ayant reçu des e-mails commerciaux non sollicités et n'étant pas parvenus à se désabonner de ces envois. L'autorité a interrogé le Groupe et analysé ses pratiques en matière de gestion des communications commerciales et de respect des droits des personnes sur leurs données (accès aux données personnelles ou opposition à la réception de communications commerciales). Elle a procédé par voie de questionnaire, d'une visite sur site et d'un contrôle à distance du site internet all.accor.com.

À l'issue de ces investigations et d'une procédure contradictoire, la CNIL a sanctionné Accor d'une amende administrative de 600 000 euros pour plusieurs manquements au RGPD et au Code des postes et des communications électroniques. Les équipes de Accor se sont mobilisées dès le début de ce contrôle pour corriger les anomalies techniques à l'origine des réclamations clients et mettre en place des mesures correctives : renforcement des procédures de gestion des droits des clients ; modification de la procédure d'inscription au programme de fidélité ALL – *Accor Live Limitless* dans les hôtels ; corrections de l'ensemble des points relevés par la CNIL lors de sa visite sur place ou de son enquête en ligne.

À ce jour, les manquements relevés par la CNIL sont tous corrigés. Dans sa communication publiée sur son site internet le 17 août 2022 (https://www.cnil.fr/fr/prospection-commercial-et-droits-des-personnes-sanction-de-600-000-euros-lencontre-daccor), la Commission indique : « La société s'est mise en conformité avec l'ensemble des manquements relevés lors de la procédure ».

3.4.2.2 Sécuriser les données et les actifs

Contexte

La politique de protection et de sécurité des données menée par Accor ne concerne pas seulement la protection des données personnelles, elle permet aussi de protéger les actifs du Groupe contre les risques d'attaques informatiques. Depuis 1998, Accor s'est doté d'un Département Cybersécurité qui a évolué au fil des années. Il comprend un service dédié aux infrastructures avec un centre opérationnel de sécurité, un autre aux applications, un aux hôtels et un à la compliance.

Accor chaque année consacre à la cybersécurité 5 % de son budget technologique.

Pour assurer la sécurité de ses actifs numériques, le Groupe mène régulièrement des tests d'intrusion et sensibilise les collaborateurs à l'adoption de bons réflexes par une communication récurrente ainsi que par des actions de sensibilisation et de formation.

Ce risque est également décrit dans le chapitre 2.

Politiques

La politique de cybersécurité repose sur trois piliers :

- prévenir : avec la mise en place de mesures spécifiques ;
- détecter : les attaques et les tentatives de hameçonnage ;
- réagir : mettre les collaborateurs en condition pour agir ou bloquer les attaques. Des exercices de simulations sont organisés régulièrement.

Plan d'actions

En 2022, Accor a mis en place plusieurs actions pour renforcer la cybersécurité.

Formation rançongiciel

Cette formation en ligne a été lancée en 2022 et déployée progressivement pour tous les salariés des sièges. Les cyberattaques constituent un risque majeur pour l'entreprise et tous les collaborateurs ont un rôle à jouer pour préserver la sécurité informatique de l'entreprise. La formation a permis aux collaborateurs de :

- comprendre ce qu'est un rançongiciel et comment il fonctionne ;
- accroître leur vigilance face aux menaces potentielles ;
- en cas d'attaque, prendre les mesures adéquates pour en minimiser les impacts.

Lutte contre l'hameçonnage

En 2022, les collaborateurs ont été à nouveau sensibilisés aux mails ou sms frauduleux, notamment par le partage d'exemples concrets permettant de comprendre et détecter les potentiels hameçonnages.

Un « bouton » spécifique a été mis en place sur les interfaces de messagerie pour faciliter l'envoi d'un mail aux équipes cybersécurité et obtenir leur avis sur le risque effectif d'un message malveillant. Chaque jour, entre 100 et 150 messages d'alertes sont transmis au centre opérationnel de sécurité, dont 20 à 30 % (soit 30 à 40 messages par jour) s'avèrent être une tentative d'hameçonnage.

Sécurité applicative

Les processus de sécurité des applications logicielles sont vérifiés par des auditeurs internes et externes par le biais de tests d'intrusion réguliers. Un test est réalisé avant toute installation d'un logiciel ou toute connexion avec un partenaire extérieur. En cas de problème détecté, l'éditeur ou le partenaire doit faire évoluer son logiciel pour en assurer la sécurité.

En 2022, 70 tests de sécurité ont été réalisés par l'équipe cybersécurité, auxquels s'ajoutent les tests menés par des prestataires externes. Les applications majeures comme la plateforme de fidélité ALL font l'objet de 2 à 3 tests par an. La conformité SOC 2 (sécurité des données clients, confidentialité des informations, respect de la vie privée) a été mise en place sur l'application de ce programme de fidélité. La certification PCI-DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard*) des hôtels Raffles, Fairmont, Swisshotel a été obtenue à l'issue d'une démarche de deux ans.

Résultats

Accor souhaite élargir le nombre de collaborateurs formés aux risques cyber.

Depuis le lancement de la formation en 2022, 2 577 complétions de la formation en ligne « Rançongiciel » ont été enregistrées sur le périmètre légal du Groupe déployé (uniquement les sièges).

3.4.3 Respect des droits humains

Contexte

L'implantation géographique et l'activité du Groupe exposent naturellement Accor à des risques d'atteinte aux droits humains. Pour protéger et respecter les droits humains dans son activité et sa sphère d'influence, Accor applique les principes internationalement reconnus qui sont énoncés dans les documents suivants :

- déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies ;
- déclaration et conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les Droits humains ;
- convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant.

La connaissance et le respect des lois constituent un cadre incontournable aux actions du Groupe. Au regard des principes éthiques défendus par le Groupe et des sanctions encourues, Accor exige de chaque collaborateur et partenaire l'adoption d'un comportement responsable.

Le Groupe est particulièrement sensible à la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants, comme en témoigne son programme WATCH (*We Act Together for CHildren*) et au respect des droits fondamentaux du travail, et poursuit ses efforts pour renforcer sa vigilance dans ce domaine.

Accor travaille également avec plus de 4 000 fournisseurs référencés dans le monde. Pour évaluer les risques sur sa chaîne de valeur, le Groupe s'appuie sur des évaluations et audits de conformité. Le mécanisme d'alerte et de recueil de signalements permet également de détecter et traiter les dysfonctionnements éventuels.

Politiques

Les Directions Développement durable et Talent & Culture pilotent la démarche liée aux droits humains autour des engagements suivants :

- respecter et promouvoir les droits fondamentaux du travail ;
- ne pas favoriser, organiser ou tirer profit de la traite des êtres humains dont l'exploitation sexuelle ;
- lutter contre l'exploitation sexuelle des enfants ;
- lutter contre toutes les formes de harcèlement ;
- lutter contre les discriminations ;
- garantir la santé-sécurité de ses collaborateurs et de ses clients ;
- respecter la vie privée de ses collaborateurs et de ses clients.

Ces risques sont évalués pays par pays au travers de la cartographie réalisée dans le cadre du plan de vigilance. Le respect de ces engagements est intégré aux dispositifs de suivi de la Charte éthique et RSE.

La Charte éthique et RSE affirme les engagements de Accor en matière de respect des principes fondamentaux, notamment liés aux droits humains et à la santé-sécurité des personnes. Cette Charte guide les collaborateurs sur les comportements à adopter et les actions à mener en conformité avec les règles du Groupe. Elle s'applique à l'ensemble des collaborateurs.

La Charte Achats responsables est une déclinaison de la Charte éthique et RSE. Elle engage les fournisseurs à respecter les conditions de travail, les droits des travailleurs et la mise en œuvre des engagements de Accor en matière de diversité et d'inclusion.

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, l'un des premiers opérateurs hôteliers mondiaux, de s'engager pour la protection de l'enfance face aux abus.

Dès 2001, Accor, soucieux du respect des Droits de l'Homme, s'est engagé dans la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme et du voyage en signant un partenariat avec ECPAT (*End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*). Cette organisation non gouvernementale internationale est composée de plus de 100 organisations implantées dans 95 pays.

La démarche de protection de l'enfance a été renforcée avec la mise en place des premiers programmes de formation de collaborateurs et avec la création du programme WATCH. 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. Il s'appuie sur une panoplie d'outils de formation et de 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. Les hôtels doivent compléter cette formation des collaborateurs par une sensibilisation des clients à cet enjeu.

Plan d'actions

En 2022, le Groupe a mené les actions suivantes, détaillées dans le plan de vigilance, section 3.5 :

- un questionnaire droits humains a été adressé aux hôtels ;
- la cartographie des risques a été mise à jour ;
- des collaborateurs des sièges en France ont été formés sur les violences de genre ;
- le dialogue autour du plan de vigilance avec les organisations syndicales a été renforcé au travers d'échanges avec le Comité européen du Groupe.

Une nouvelle politique en matière de droits humains a été élaborée courant 2022, est désormais validée par le Président-directeur général et sera publiée au cours du premier semestre 2023.

Résultats

En 2022, une très forte proportion d'hôtels répondants au reporting dans l'outil Gaïa se dit engagé dans la protection de l'enfance et déclare avoir déployé le programme WATCH : **75 % sur le périmètre légal** et 98 % sur le périmètre global des hôtels.

3.4.4 *Chaîne d'approvisionnement responsable*

Contexte

L'activité et la performance tant financière qu'extra-financière de Accor sont étroitement liées à celles de ses partenaires : hôtels sous contrat de management et de franchise bien sûr, mais également fournisseurs.

En termes d'approvisionnement, le risque pour le Groupe peut porter sur l'achat de produits ou services par les sièges ou les hôtels sous enseigne Accor :

- ne provenant pas de chaînes d'approvisionnement durables ;
- fournis par des fournisseurs ne respectant pas les normes et conventions éthiques internationales.

La Direction des Achats joue par conséquent un rôle majeur dans le contrôle de ce risque.

Gouvernance

La Direction des Achats est composée d'environ 220 collaborateurs [1] répartis dans près de 30 bureaux d'achat [2] à travers le monde. Ses missions principales consistent en :

- le contrôle des Achats des sièges Accor (négociation de contrats de communication, marketing, SI, technologie, etc. et mise en place d'outils pour le suivi et l'optimisation des Achats sièges) ;
- le référencement de produits et services (plus de 100 catégories d'achats) à destination des hôtels Accor et d'autres clients :
  - au niveau local par les bureaux d'achat ;
  - au niveau central par une équipe en charge de la négociation de contrats internationaux.

L'utilisation des services de la Direction des Achats est optionnelle [3]. Ainsi :

- **sont considérés comme référencés** les achats effectués par les hôtels et/ou les siège Accor auprès des fournisseurs sous contrat de référencement avec la Direction des Achats de Accor (~50 % des dépenses des hôtels Accor dans le monde) ;
- **sont considérés comme non référencés** tous les achats effectués en dehors du cadre de ces contrats et fournisseurs référencés.

La Direction des Achats, via ses offres référencées, permet aux propriétaires :

- l'accès libre à une offre négociée permettant la réalisation d'économies ou d'évitements de coûts ;
- la centralisation sur une seule plateforme de la majorité des besoins des établissements ;
- la garantie d'un contrôle strict de la chaîne d'approvisionnement.

Politiques

La Direction des Achats construit un réseau de fournisseurs référencés sélectionnés sur la base de critères exigeants. Durant la durée de vie des contrats, elle maintient un contrôle régulier du respect de ces critères au travers notamment d'un plan d'audits.

La limitation des risques associés aux fournisseurs référencés repose sur :

- pour les équipes Accor : des politiques Achats intégrant des critères stricts pour la sélection de fournisseurs ;
- pour les fournisseurs référencés : un plan de contrôle fournisseurs consistant en une Charte d'Achats Responsables, une clause contractuelle ainsi qu'un plan d'evaluations et d'audits fournisseurs.

Les politiques Achats et plan de contrôle des fournisseurs référencés sont déclinés en fonction du niveau de risque des catégories d'achats couvertes par les fournisseurs.

Pour les achats non référencés, des éléments ont été partagés aux hôtels afin qu'ils respectent les pratiques standards Achats de Accor. En 2022 par exemple, la nouvelle Charte d'Achats Responsables a été partagée à l'ensemble des hôtels du réseau Accor.

Plan d'actions

Cartographie des risques fournisseurs

Le Groupe a fait réaliser en 2022, par un tiers, une cartographie des risques fournisseurs en matière environnementale, sociale et éthique.

Cette cartographie évalue les catégories d'achats sur 16 risques répartis en 5 familles (environnement, droits humains, conditions de travail, santé sécurité et éthique) et a abouti au classement des 104 catégories d'achats en trois niveaux de risque : « risque faible », « risque élevé » et « risque très élevé ». Cette méthodologie externe s'est substituée à une classification jusqu'alors interne et a conduit à l'augmentation du nombre de catégories achats identifiées à risque élevé ou très élevé (80 % des fournisseurs référencés vs 62 % en 2021).

Chiffres 2022 (en nombre de fournisseurs référencés) :

- Catégories à « risque faible » : 28 % des fournisseurs référencés ;
- Catégories à « risque élevé » : 35 % des fournisseurs référencés ;
- Catégories à « risque très élevé » : 37 % des fournisseurs référencés.

(1) Positions permanentes et pourvues au 1er janvier 2023.
(2) Les bureaux achats ne couvrent que les pays où sont présents des établissements Accor.
(3) Précision pour les hôtels AccorInvest : sont tenus d'utiliser les services de la Direction des Achats Accor vs une autre centrale de référencement tel que stipulé dans le Procurement Service Agreement en vigueur jusqu'en 2026.

Politiques Achats

Deux politiques Achats définissent précisément les contrôles auxquels procéder lors de la sélection de fournisseurs afin de limiter les risques financiers, éthiques et RSE et de contribuer aux engagements du Groupe :

- pour les achats de siège : une politique Achats à destination de la Direction des Achats et de l'ensemble des équipes siège (Sequana et sièges européens, à ce stade) ;
- pour les achats hôtels : une politique Achats à destination des équipes de la Direction des Achats pour la sélection et le référencement des fournisseurs.

En 2022, ces politiques Achats ont été adaptées pour renforcer les contrôles selon les niveaux de risques des catégories traitées.

Plan de contrôle des fournisseurs référencés

Le Groupe a lancé en 2022 un nouveau plan de contrôle de ses fournisseurs référencés, s'appuyant sur la nouvelle cartographie des risques des catégories achats.

Ce plan comprend plusieurs niveaux de contrôle :

- **l'engagement de tous les fournisseurs référencés par :**
  - **la signature de la Charte Achats Responsables** (précédemment Charte Achats 21), formalisant les engagements attendus par Accor de la part des fournisseurs référencés en matière d'éthique, de respect des droits humains, de protection des droits des salariés, de respect de l'environnement et de conformité aux lois et règlements applicables, quels que soient leur localisation, volume d'activité avec Accor et catégorie de solutions référencées. Cette Charte, en annexe des contrats de référencement, est une obligation contractuelle.

    Elle est régulièrement mise à jour : en 2022, la Charte a été renforcée sur les volets éthiques, droits humains et environnementaux en intégrant par exemple le sujet de la réduction des émissions carbone des chaînes d'approvisionnement. Elle sera déployée en 2023,
  - **la signature de la clause contractuelle** dans les contrats de référencement, dédiée aux obligations environnementales et sociales et qui garantit notamment l'engagement des fournisseurs référencés à effectuer des évaluations ou audits à la demande de Accor.
- **l'évaluation des fournisseurs référencés identifiés à risque « élevé » ou « très élevé » et représentant un volume d'activité avec Accor de plus de 30 000 euros par an :**

Il s'agit d'une évaluation environnementale, sociale et éthique réalisée par un tiers (EcoVadis) sur la base d'un questionnaire spécifique à la taille et à l'activité sectorielle des fournisseurs. La performance RSE des fournisseurs référencés est mesurée en fonction de la qualité des réponses au questionnaire et de l'analyse des documents justificatifs fournis. Depuis juin 2022, les questionnaires incluent également un module carbone ;

- **l'audit des fournisseurs référencés identifiés « à risque très élevé » et représentant un volume d'activité avec Accor de plus de 30 000 euros par an :**

Les fournisseurs référencés identifiés à risque très élevé et ayant obtenu un résultat EcoVadis inférieur à 43 sur 100, font l'objet d'un audit sur site réalisé par un tiers (Intertek ou Bureau Veritas en fonction du pays). Cet audit est basé sur un référentiel intégrant 6 critères (droits du travail, conditions de travail, santé et sécurité, système de management, éthique et environnement). En fonction des non-conformités relevées lors de l'audit, un plan d'actions correctif est demandé au fournisseur et est suivi.

Au-delà de ce plan de contrôle fournisseurs, la Direction des Achats a mis en place des contrôles spécifiques en lien avec les engagements du Groupe :

- **audits spécifiques à la « sous-traitance responsable » en Europe du Sud :**

Dans la continuité de l'offre de sous-traitance responsable proposée aux établissements en Europe du Sud, un plan de contrôle spécifique a été mis en place pour l'ensemble des entreprises de nettoyage référencées. Ce plan de contrôle inclut un référentiel spécifique à la catégorie et une augmentation de la fréquence de contrôle et de suivi.

- **évaluation de la maturité carbone d'une sélection de fournisseurs référencés :**

Depuis 2021, la Direction des Achats interroge, chaque année, 500 de ses fournisseurs référencés sur leurs actions de réduction d'émissions carbone, à travers le questionnaire CDP *(Carbon Disclosure Project)*.

En complément de cette démarche, la Direction des Achats a accéléré en juin 2022 la mesure de ces indicateurs en renforçant le questionnaire EcoVadis avec l'ajout d'un module dédié au carbone.

Résultats

Politiques Achats

- Politique Achats de siège : mise à disposition du document à l'ensemble des collaborateurs du siège.
- Politique Achats à destination des équipes de la Direction des Achats pour la sélection et le référencement des fournisseurs : mise à disposition du document à l'ensemble des collaborateurs de la Direction des Achats.

Plan de contrôle fournisseurs

Quatre indicateurs mesurent le taux de déploiement du plan de contrôle des fournisseurs référencés :

Indicateur	Périmètre d'application	Résultats du Plan 2017-2021	**Progression du Nouveau Plan 2022-2025** *(Objectif : 100 % d'ici 2025)*
Part des fournisseurs référencés ayant signé la Charte Achats responsables	Tous les fournisseurs référencés	100 %	Charte Achats 21 : 100 % Nouvelle Charte validée fin 2022 et en déploiement à compter de 2023
Part des fournisseurs référencés ayant réalisé une évaluation EcoVadis valide (< 3 ans) ou équivalent	Fournisseurs référencés « à risque élevé » et « à risque très élevé » représentant un chiffre d'affaires avec Accor supérieur à 30 000 €	85 %	33 %
Part des fournisseurs référencés ayant été soumis à un audit externe	Fournisseurs référencés « à risque très élevé » avec un score EcoVadis inférieur à 43/100	94 %	17 % réalisés + 43 % en cours
Part des plans d'actions suivis en cas de non-conformités majeures relevées	Fournisseurs référencés « à risque élevé » et « à risque très élevé »	100 %	100 %

Pour le processus de gestion des risques éthiques et RSE, le taux de réalisation global du plan 2022-2025 est de **59 %** à fin 2022.

Indicateur	Périmètre d'application	Plan 2017-2021	Plan 2022-2025
Part des fournisseurs référencés pour lesquels le processus de gestion des risques éthiques et RSE est déployé*	Tous les fournisseurs référencés	93 %	**59 %**

* *Part des fournisseurs respectant le plan de contrôle décrit dans la section « Chaîne d'approvisionnement responsable – Plan de contrôle des fournisseurs référencés ».*

Synthèse de la démarche de contrôle

Ci-dessous, le récapitulatif des différents contrôles mis en place par la Direction des Achats pour les fournisseurs référencés, en fonction du risque de la catégorie adressée :

ÉTAPES	CATÉGORIES D'ACHATS À RISQUE « FAIBLE »	CATÉGORIES D'ACHATS À RISQUE « ÉLEVÉ »	CATÉGORIES D'ACHATS À RISQUE « TRÈS ÉLEVÉ »
APPEL D'OFFRES	• Intégration de critères RSE au cahier des charges • Communication de la Charte Achats Responsables • Insertion d'une clause RSE dans l'appel d'offres		
SÉLECTION	• Signature de la Charte Achats Responsables par le fournisseur • Évaluation/comparaison des fournisseurs sur des critères RSE (représentant minimum 10 % du « score » final) • Évaluation financière (solvabilité et risque de dépendance) • Lancement du process KYC		
CONTRACTUALISATION		• Évaluation EcoVadis avant la signature du contrat	
	• Intégration de la clause RSE dans le contrat • Intégration de la Charte Achats Responsables en annexe du contrat • Contrôle et suivi de la santé financière et vérification du taux de dépendance à la publication des bilans des entreprises		
	-	• Plan d'action en cas de défaillance	
ÉVALUATION PENDANT LA VIE DU CONTRAT	-	• Réévaluation sur des critères RSE (durée de validité fixée par Accor : trois ans) • Plan d'actions • Contrôle et suivi de la santé financière	
AUDIT SUR SITE	-	-	• En fonction de la notation du questionnaire EcoVadis : Planification d'un audit par un tiers basé sur le référentiel dédié
PLAN D'ACTIONS ET SUIVI	-	• Suivi du plan d'actions post-évaluation avec les fournisseurs	
		-	• Ré-audit en cas de non-conformité majeure
PROCESS DE RÉFÉRENCEMENT	• Déréférencement envisagé en cas de non-conformité majeure, non assortie de plans d'action		

3.5 Plan de vigilance

Accor a établi un plan de vigilance conformément à la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Ce plan comporte des mesures de vigilance visant à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers :

- les droits humains et les libertés fondamentales ;
- la santé et la sécurité des personnes ;
- la protection de l'environnement et la préservation de la biodiversité.

3.5.1 Gouvernance

En 2022, la gouvernance concernant le devoir de vigilance a été formalisée avec la mise en place d'un Comité Vigilance. Ce Comité rassemble les Directions du Groupe représentant les principales fonctions concernées : achats, gestion des risques, ressources humaines, audit interne, développement durable, sûreté. La gouvernance est pilotée par la Direction Juridique et Compliance.

La mission du Comité Vigilance est de suivre et contrôler les engagements pris par le Groupe au titre de ses obligations de vigilance. Ce Comité rend compte au Comité éthique, compliance et développement durable.

3.5.2 Cartographie des risques

Risques Droits humains

En 2022, Accor a mis à jour sa cartographie des risques sur les droits humains. 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).

L'échelle de vraisemblance tient compte de la probabilité que le risque se matérialise (en utilisant les indices de risques par pays Verisk Maplecroft) et du nombre d'hôtels sur les sites exposés. L'échelle d'impact tient compte de l'ampleur des conséquences négatives du risque et du degré d'implication de Accor dans ses conséquences.

Questionnaire droits humains adressés aux hôtels

En 2022, le Groupe a associé les hôtels sous enseigne Accor au processus d'évaluation des risques à travers l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble des hôtels autour de trois thématiques :

- classification de six risques clés selon leur prévalence locale (santé-sécurité, travail forcé, discrimination, conditions de vie et logements, activités illégales, maltraitance/travail des enfants) ;
- évaluation de la pertinence et de l'efficience du déploiement des mesures de gestion du risque proposées par le Groupe et connaissance locale de la ligne d'alerte ;
- identification de bonnes pratiques locales pouvant être reproduites plus largement dans le Groupe.

Accor a mis en place une opération d'incitation pour chaque questionnaire complété par les équipes. Cette opération organisée en association avec le fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity* a permis de collecter des fonds pour le Haut-Commissariat des Nations Unis pour les réfugiés afin de développer des initiatives pour les réfugiés ukrainiens.

Les enseignements des questionnaires reçus (environ 900) montrent que les risques santé-sécurité sont prioritaires pour les hôtels (troubles musculo-squelettiques liés aux tâches et postures inconfortables), suivis des risques de discrimination et de travail forcé.

Les réponses au questionnaire ont permis d'évaluer et de hiérarchiser les risques dans les pays d'implantation du Groupe, et de prendre connaissance des mesures de gestion des risques déjà mises en œuvre ou restant à déployer. Les informations récoltées permettront de mieux cibler les plans d'actions par région en 2023.

Risques environnementaux

La Direction des Risques assure l'identification, l'évaluation et la gestion des risques climatiques, en ligne avec les recommandations de la TCFD, et présente ses analyses au Comité des Risques Groupe.

En 2021, une cartographie approfondie et détaillée des risques liés au changement climatique a été réalisée. Cette cartographie a permis d'identifier les impacts des risques physiques et leurs conséquences probables dans un monde avec un réchauffement global de 4°C d'ici 2100 (IPCC RCP 8.5) ainsi que les risques et les opportunités de transition pour les scénarios d'un monde limité à 1,5°C d'ici 2100 (IPCC RCP 2.6).

En 2022, cette première étude a été actualisée et détaillée à la maille hôtels.

Risques Fournisseurs et sous-traitants

Le Groupe a fait réaliser en 2022, par un tiers, une cartographie des risques fournisseurs en matière environnementale, sociale et éthique.

Cette cartographie évalue les catégories d'achats sur 16 risques répartis en 5 familles (environnement, droits humains, conditions de travail, santé sécurité et éthique) et a abouti au classement des 104 catégories d'achats en trois niveaux de risque : risque faible, risque élevé et risque très élevé. Cette méthodologie externe s'est substituée à une classification jusqu'alors faite en interne et a conduit à l'augmentation du nombre de catégories achats identifiées à risque élevé ou très élevé (80 % des fournisseurs référencés vs 62 % en 2021).

3.5.3 *Politique Droits Humains*

L'implantation géographique et l'activité du Groupe exposent naturellement Accor à des risques d'atteinte aux droits humains. Pour protéger et respecter les droits humains dans son activité et sa sphère d'influence, Accor applique les principes internationalement reconnus qui sont énoncés dans les documents suivants :

- déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies ;
- déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail et les conventions fondamentales ;
- principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les Droits humains ;
- Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant.

En 2022, Accor a travaillé à la formalisation d'une politique Droits Humains. Cette politique a été élaborée en concertation avec les membres du Comité Vigilance, les membres du Comité éthique, compliance et développement durable, ainsi que des organisations syndicales au travers d'échanges avec le Comité d'entreprise européen du Groupe.

Cette politique sera mise en œuvre en 2023 après présentation aux partenaires sociaux lors du Comité européen de fin de premier semestre.

3.5.4 *Compte rendu de la mise en œuvre effective du plan de vigilance en 2022*

Périmètre de déploiement du plan

Le plan de vigilance couvre l'ensemble des activités de Accor dans toutes ses implantations mondiales, ainsi que celles des sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

Les politiques ressources humaines, éthique et développement durable s'appliquent différemment aux collaborateurs du Groupe et à ceux employés par les hôtels managés et les hôtels franchisés. En effet, si elles s'imposent directement et de plein droit aux salarié(e)s du Groupe et de ses filiales par le seul lien de subordination, elles nécessitent, pour produire les mêmes effets, une première adoption volontaire et éventuelle transcription de leurs principes dans les chartes et règlements propres aux Directions des hôtels managés ou franchisés qui sont leurs employeurs.

Les actions mises en place au titre du devoir de vigilance peuvent ainsi différer. Le modèle social de Accor et l'application des politiques sont décrits à la section 3.3.

3.5.4.1 Mesures de prévention des risques pour le Groupe et ses filiales

Droits humains et libertés fondamentales

Santé-sécurité des personnes

La santé et sécurité des collaborateurs et des clients est une priorité absolue. Les procédures et mesures initiées par le Groupe sont connues et déployées dans l'ensemble de ses pays d'implantations.

Gouvernance

La Gouvernance et l'organisation du Groupe en matière de santé-sécurité des personnes est décentralisée et s'accorde avec les législations locales. L'amélioration des conditions de travail est donc déclinée au niveau local et en concertation avec les partenaires propriétaires des hôtels.

Politiques

- ligne d'écoute et d'alerte ;
- Charte Éthique et RSE ;
- protocole sanitaire *ALLSAFE* déployé dans les hôtels.

Mesures de prévention

Le Groupe est vigilant, en fonction de la législation locale, à ce que dans ses hôtels, l'évaluation et la prévention des risques professionnels soit réalisée.

De nombreuses formations « Gestes et postures » sont proposées par l'Académie Accor partout dans le monde, pour prévenir les risques de blessure. Ces formations, souvent réalisées à la prise de fonction, sont adaptées pour les employés des cuisines, des services techniques et pour le personnel d'étage.

Différents dispositifs sont déployés pour prendre en considération les risques psychosociaux et adapter les méthodes de management. Des questionnaires ou des formations en ligne sont régulièrement proposées autour de la gestion et de la prévention des risques liés au stress, mais également sur les conditions de travail et la qualité de vie.

Discrimination

Accor s'engage à combattre toute manifestation de discrimination, qu'elle soit liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au genre et à l'identité de genre, à l'âge, aux caractéristiques physiques ou au handicap, tout comme aux convictions religieuses, à l'orientation sexuelle, à la situation familiale, aux activités syndicales ou à tout autre critère prohibé par la loi.

Pour limiter ce risque et sensibiliser les collaborateurs dans ses pays d'implantation, le Groupe a mis en place de nombreux outils tels que :

- le site intranet Diversité & Inclusion Groupe ;
- le glossaire Diversité & Inclusion ;
- la Charte de recrutement Groupe ;
- le guide Handicap ;
- la Charte *Business & Disability* de l'OIT ;
- le guide pour les recruteurs et managers « Recruter sans discriminer ».

Gouvernance

Des champions Diversité & Inclusion sont chargés de déployer la stratégie et les plans d'actions dans les différentes régions d'implantation du Groupe. Le Groupe dispose également d'une gouvernance dédiée à la Diversité & Inclusion construite autour d'une communauté internationale, le réseau RiiSE, qui se réunit tous les trois mois pour partager les meilleures pratiques et relayer ses engagements.

Politiques

- l'Engagement diversité Groupe traduit dans plus de 13 langues et structuré autour de huit sous-engagements ;
- le réseau RiiSE – réseau international de Accor en faveur de la diversité ;
- la Charte Éthique et RSE ;
- la ligne d'alerte ;
- de nombreux engagements sectoriels.

Mesures de prévention

En 2022, le Groupe a mis en place de nombreuses mesures parmi lesquelles :

- l'intégration des personnes en situation de handicap : tous les collaborateurs dans les sièges ou dans les hôtels ont eu la possibilité d'organiser ou de participer aux Accor World DuoDays. Accor propose aux employés qui le souhaitent de partager leur métier et leurs missions avec des personnes en situation de handicap ;
- la communauté LGBTQI+ : le siège du Groupe a lancé officiellement en juin un ERG (*Employee Ressource Group*) : #TOGETHER la première communauté LGBTQI+ et Alliés au sein de Accor. Sous l'impulsion de *TOGETHER*, un congé parentalité de 10 semaines est proposé en France aux familles homoparentales depuis janvier dernier ;
- l'insertion des jeunes : en France, Accor participe au programme PAQTE pour l'insertion professionnelle des jeunes issus des quartiers prioritaires de la ville. Depuis 2018, le Groupe a accueilli plus de 2 000 jeunes en stage aux sièges ou dans les hôtels du Groupe.

Le Groupe développe également de nombreuses initiatives à l'échelle locale dans ses pays d'implantation en faveur du recrutement des personnes en situation de handicap, de l'insertion professionnelle des jeunes ou des stagiaires et de l'accès à l'emploi pour les communautés locales.

Harcèlement moral ou sexuel et violences de genre

Le Groupe se mobilise pour lutter contre toutes les formes de harcèlement sexuel et moral. Accor est particulièrement engagé contre les violences de genre et est depuis 2021 co-leader de la Coalition d'Action Génération Égalité contre les Violences fondées sur le genre initiée par ONU Femmes.

Mesures de prévention

En 2022 :

- Accor a développé une formation en ligne autour du sexisme, du harcèlement sexuel et des violences domestiques. Cette formation obligatoire pour les collaborateurs sièges en France représente l'un des objectifs conditionnant le versement d'une partie de la prime d'intéressement ;
- le Groupe a rejoint en tant que signataire, le premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes : *OneInThreeWomen*, faisant référence au chiffre suivant : une femme sur trois est victime de violences au cours de sa vie ;
- Accor et la Fondation des femmes ont lancé une plateforme dédiée à « Abri d'urgence », une initiative visant à héberger et à mettre en sécurité les femmes et les enfants victimes de violences au sein d'hôtels Accor ;
- le Groupe s'est engagé financièrement pour 5 ans aux côtés de La Maison des Femmes, une association accueillant des femmes en difficulté ou victimes de violences dans des centres dédiés en France ;
- une trentaine d'initiatives locales ont été déployées à travers le monde.

Égalité entre les femmes/hommes et mixité

Accor est engagé de longue date en faveur de la mixité et de l'égalité entre les femmes et les hommes. Le Groupe a notamment défini des objectifs et des plans d'actions ambitieux en matière d'égale représentation des genres dans le management et d'égalité salariale. Il a également signé dès 2015, les *Women's Empowerment Principles* portés par l'ONU Femmes en faveur de l'autonomisation des femmes.

Mesures de prévention

Dans le cadre de son engagement autour de l'égalité salariale, le Groupe réalise depuis 2017 une étude annuelle des écarts de rémunération. En 2022, l'écart de rémunération à poste égal est de 2,1 % dans 38 pays.

En 2021, Accor s'est fixé des objectifs ambitieux, soutenus par des plans d'action dédiés, pour promouvoir la diversité et la parité de genre d'ici 2025 :

- femmes au Comité exécutif : 40 % ;
- femmes dans les Comités de Direction : 45 % ;
- Directrices d'hôtels : 40 %.

Résultats

En 2022, le Groupe a atteint 32 % de femmes à son Comité exécutif.

Le pourcentage de femmes dans les Comités de Direction au niveau mondial au 31 décembre 2022 a atteint 39 %. Il est en ligne avec l'objectif fixé dans les plans de rémunération variable à court terme. Cet indicateur inclut les membres du Comité exécutif ainsi que les personnes composant les Comités de Direction de ces derniers. **Le pourcentage de femmes Directrices d'hôtels est de 41 % sur le périmètre légal.**

Atteinte à la liberté d'association et négociation collective

Accor encourage partout où il est présent la liberté syndicale, organise et contrôle la tenue d'élections de représentants du personnel conformément aux législations en vigueur, négocie et signe chaque année de nombreux accords avec les représentants syndicaux, soit au niveau des sociétés, soit à défaut au niveau des branches/corporations.

Gouvernance

Accor dispose d'un Comité de Groupe en France et d'un Comité d'entreprise européen permettant de communiquer sur l'actualité et la stratégie et de faire remonter les problématiques notamment liées aux droits humains.

Politiques

- signature de l'accord avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA) sur le droit syndical affirmant l'engagement du Groupe à préserver les droits des salariés et la liberté et l'engagement syndical ;
- ligne d'alerte ;
- la Charte Éthique et RSE.

Mesures de prévention

Dans les hôtels et les filiales, le dialogue social est assuré par les instances locales en application des droits nationaux.

À la fin du deuxième semestre 2022, le nouveau projet de transformation de Accor, baptisé Turbo, a commencé à donner lieu à des informations des instances représentatives du personnel (IRP) partout où cela était nécessaire. Les partenaires sociaux ont été informés en amont de ce nouveau projet qui concerne l'ensemble du Groupe. Ce dialogue social renforcé ainsi que la consultation des IRP va se poursuivre en 2023.

Protection de l'enfance face aux abus

Dès 2001, Accor s'est engagé dans la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants et a été le premier groupe hôtelier à conclure un partenariat avec l'ONG ECPAT – *End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*. Les premiers programmes de formation des collaborateurs ont commencé dès 2002 (cf. section 3.4.3).

Gouvernance

Les Directions Développement durable et Talent & Culture pilotent la démarche liée à la protection de l'enfance.

Politiques

La politique Groupe est formalisée à travers le programme WATCH (*We Act Together for Children)*, présenté ci-dessous. Ce programme est complété par la Charte éthique et RSE et la ligne d'alerte accessible à toutes les parties prenantes.

Mesures de prévention

Le Groupe a mis en place dès 2012 le programme WATCH, pour lutter et détecter les risques d'exploitation sexuelle des enfants dans les hôtels. Ce dispositif s'appuie sur un ensemble d'outils et de formations mis à la disposition des directeurs d'hôtels et collaborateurs. Les clients sont aussi sensibilisés à la détection et au signalement des situations à risque. Certains hôtels travaillent également avec des ONG locales pour renforcer ces actions.

Non-respect de la vie privée des collaborateurs et des clients

La maîtrise du risque d'atteinte à la vie privée est portée par la mise en conformité avec les réglementations applicables en matière de protection des données personnelles. Des mesures sont mises en œuvre pour Accor, ses filiales et les hôtels sous enseigne Accor pour répondre à ces enjeux.

Gouvernance

Au niveau du siège, Accor a mis en place un réseau de *Privacy Champions* (champions de la protection des données). Ce réseau est destiné à sensibiliser les équipes à la protection des données personnelles et à leur donner les outils leur permettant de suivre une démarche de protection des données « par défaut et dès la conception » pour leurs projets.

Au niveau des filiales, l'accompagnement et le respect des politiques et procédures au regard des règlementations locales se font à travers un réseau de coordinateurs régionaux pour la protection des données (*Regional Data Protection Coordinators* ou RDPC).

Au niveau des hôtels managés et franchisés, une plateforme dédiée, *Hotel* Compliance *Platform*, est en cours de déploiement en Europe.

Politiques

Accor met en place une organisation, des politiques, des procédures ainsi que des outils dédiés à la protection des données à caractère personnel. L'utilisation de données personnelles dans le Groupe doit s'effectuer dans le respect de 10 « règles d'or » établies sur la base de principes essentiels de la protection des données et considérés comme le tronc commun des réglementations en la matière dans le monde (transparence, minimisation des données, minimisation des durées de conservation, sécurité, etc.). Ces principes sont repris dans la Charte Accor de Protection des Données Personnelles des Clients, disponible sur le site internet du Groupe et sur l'application mobile ALL – *Accor Live Limitless*, ainsi que sur les autres sites des marques du Groupe. Ils sont également appliqués pour ce qui concerne le traitement des données en matière de ressources humaines, sujet qui fait l'objet d'un document dédié (la Charte de protection des données personnelles des collaborateurs du Groupe).

Mesures de prévention

Une formation en ligne dans le domaine de la protection des données personnelles a été construite par le Groupe et est disponible pour tous les collaborateurs des sièges, des hôtels filiales et managés.

Protection de l'environnement

Pollution et émissions de gaz à effet de serre

En tant que leader du secteur, Accor suit les dernières recommandations scientifiques et a pour ambition de réduire son empreinte environnementale. Accor s'est engagé à réduire son empreinte carbone en cohérence avec une trajectoire de réchauffement climatique mondial à +1,5° C et s'est fixé pour objectif de contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050, conformément à l'Accord de Paris.

Gouvernance

En 2020, un Comité de pilotage carbone a été mis en place par le Président-directeur général de Accor. Ce Comité de pilotage a pour mission de définir la stratégie climat et les projets de mise en œuvre opérationnelle pour maîtriser les risques climatiques

Politiques

Pour limiter son empreinte carbone sur les scopes 1, 2 et 3, Accor a défini une trajectoire de contribution à la neutralité carbone planétaire à horizon 2050, dont les échéances intermédiaires ont été validées par l'initiative *Science-Based Targets*. Cette priorité est incluse dans la rémunération variable long terme du Président-directeur général.

Mesures de prévention

Au cours de l'année 2022, le Groupe a progressé dans la mise en œuvre des initiatives de réduction des émissions de carbone. Accor a lancé différents projets pour réduire systématiquement les émissions de gaz à effet de serre et optimiser sa consommation d'énergie sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Les principaux projets pour limiter les risques environnementaux sont les suivants :

- enquête sur les possibilités d'amélioration de l'efficacité énergétique des hôtels. Objectif : comparer les performances actuelles et déterminer le potentiel d'amélioration de chaque hôtel ;
- réduction de l'empreinte carbone liée à l'énergie (scopes 1 et 2) grâce à l'offre *Smart green hotels* avec nouvelles options de financement vert ;
- programme d'efficacité énergétique. Les propriétaires d'hôtels ne disposent pas toujours du capital nécessaire pour financer des projets d'efficacité énergétique à grande échelle. Accor a développé un modèle économique permettant de débloquer les investissements nécessaires en signant des partenariats stratégiques mondiaux avec Honeywell et Johnson Controls Inc. À la fin de l'année 2022, plus de 180 hôtels dans le monde avaient été identifiés pour participer au programme. Parmi ceux-ci, 89 hôtels avaient des projets en cours ;
- programme d'énergie renouvelable hors site et sur site qui va permettre au Groupe de réduire l'empreinte carbone sur le scope 2 ;
- intégration progressive de nouveau critères de durabilité plus exigeants pour les 5 300 hôtels dans le monde ;
- pilotage de l'empreinte carbone par la gestion de l'énergie avec le déploiement d'un système conforme à la norme ISO 50001 et un outil de reporting amélioré sur les postes énergie, eau et déchets ;
- engagement des fournisseurs dans la démarche. Accor a poursuivi sa collaboration avec le programme Chaîne d'approvisionnement de CDP (anciennement Carbon Disclosure Project) et a étendu à 500 le nombre de fournisseurs invités à répondre au questionnaire annuel sur le climat, en donnant la priorité aux fournisseurs de produits et services à forte intensité de carbone.

Déchets et emballages

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

- les déchets liés à la rénovation et à la construction pour lesquels le Groupe cherche en continu à améliorer le recyclage ;
- 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, de limiter les rebuts lors des opérations effectuées dans les hôtels et les déchets des clients avec un enjeu d'augmentation du volume de déchets triés et recyclés.

Gouvernance

Le suivi des déchets au-delà des déchets plastiques et déchets alimentaires est effectué au travers du reporting mensuel de l'outil Gaïa.

Politiques

Accor a défini en 2016 sa politique sur les déchets, décrite dans un document à destination des hôtels et restaurants qui rappelle les enjeux et fixe trois priorités :

- faire traiter 100 % des déchets dangereux dans des installations agréées ;
- réduire la quantité et le volume des catégories les plus importantes : déchets alimentaires, déchets d'emballage, déchets papier ;
- 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).

Mesures de prévention

En 2022

- Accor a publié de nouvelles normes de gestion et de recyclage des déchets à destination des hôtels neufs, en cours de rénovation ou de changement de marque. Ce guide méthodologique propose aux concepteurs, architectes et promoteurs de nouveaux hôtels sous enseigne Accor un processus pour travailler sur l'ensemble du cycle de vie des déchets ;
- un guide des opérations de gestion des déchets a été parallèlement conçu pour les hôtels en exploitation, afin de leur communiquer des directives opérationnelles. Ce processus aide les hôtels à élaborer leur plan de gestion des déchets d'exploitation (PGDE) selon une approche d'économie circulaire. Un manuel de gestion opérationnelle des déchets est proposé en annexe à ce guide ;
- l'outil de pilotage, *Waste Management Tool,* est intégré depuis 2019 à l'outil de reporting global Gaïa.

Plastique

Accor a pris un engagement fort début 2020 pour l'élimination des plastiques à usage unique dans l'expérience client à travers 110 pays. Cette ambition qui va au-delà des législations locales, contribue à la maîtrise des enjeux environnementaux du Groupe et répond aux attentes de ses parties prenantes.

Gouvernance

La gouvernance a été largement renforcée en 2022 à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe. Le suivi de l'objectif sur la fin des plastiques fait l'objet d'interventions régulières au Comité exécutif. En outre, cet objectif est intégré dans les bonus du Président-directeur général, des membres du Comité exécutif et des cadres du Top 150 (5 %), ainsi que des métiers opérationnels (jusqu'à hauteur de 20 %).

- le Comité de pilotage plastique est l'instance regroupant les dirigeants des huit *Hubs* et les Directeurs des Directions Développement durable, Achats et Marketing. Son rôle est d'analyser chaque mois les résultats et de suivre les plans d'actions à un niveau stratégique ;
- un Comité « support » a également été créé pour répondre aux besoins des *Hubs* et les soutenir dans la mise en place des alternatives ;
- enfin, au niveau de chaque *Hub*, des instances impliquent leur propre Comité de Direction pour s'assurer du déploiement correct dans les hôtels.

Politiques

Six catégories de plastiques à usage unique représentant 46 produits sont à supprimer ou à remplacer par une alternative plus durable. La liste des articles comprend les pailles, les touillettes, les cotons tiges, les flacons de produits de toilette (shampoing, gel douche, etc.), les gobelets, les accessoires (tels que les brosses à dents, rasoirs, kit de couture, etc.), ainsi que les articles en plastique dans les salles de réunions mais aussi dans les restaurants sur les buffets, etc.

Mesures de prévention

Les régions disposent des supports nécessaires pour déployer le plan d'actions autour de trois axes de travail :

- suppression des produits plastiques à usage unique et recherche d'alternatives éco responsables au plastique : les matériaux alternatifs réutilisables ou à base de bois sont recommandés avec un prérequis sur les labels et normes environnementales à respecter (ex : label FSC) ;
- la suppression de certains produits implique l'ajout de tâches opérationnelles pour les équipes (ex : petits déjeuners à mettre en place avec des produits dans des contenants réutilisables, et non emballés). Une formation en ligne destinée aux directeurs d'hôtels a été co-créée avec le *Hub* d'Europe du Sud. Cette formation en ligne de 30 minutes, disponible en 5 langues a été suivie par au moins 130 personnes ;
- suivi des indicateurs et audits sur site : intégration du plastique dans les standards de marques et leurs audits, et suivi des indicateurs clés par catégorie de produits.

Gaspillage alimentaire

La réduction du gaspillage alimentaire est un enjeu mondial. L'objectif de développement durable (ODD 12 - Établir des modes de consommation et de production durables) appelle tous les pays à réduire de 50 % le gaspillage alimentaire d'ici 2030. Accor s'appuie sur cet objectif et sur les législations locales dans ses pays d'implantation pour réduire le volume de ses déchets.

Gouvernance

Le gaspillage alimentaire fait partie des sujets de durabilité suivis en Comité rassemblant les équipes *Food & Beverage* des *Hubs*, la Direction Développement durable et supervisé par la Direction Commerciale.

Politiques

Le Groupe mobilise ses hôtels autour des 3 piliers :

- réduire : mesurer et identifier les déchets, modifier les recettes et les buffets ;
- réutiliser les produits invendus : les produits non servis aux clients sont donnés à des associations ou à des banques alimentaires ;
- valoriser : les biodéchets sont collectés et valorisés par compostage ou méthanisation.

Mesures de prévention

En 2022, les principales actions sont les suivantes :

- la facilitation de l'accès à Gaïa grâce à la création d'un formulaire d'auto-inscription pour les hôtels ;
- l'identification de solutions de pesée des déchets alimentaires adaptées aux différents segments d'hôtels (suivant leur niveau de gamme ou d'activité restauration) ainsi que des réflexions autour de l'amélioration de la méthodologie de mesure manuelle ;
- la diffusion de bonnes pratiques et l'identification de formations à destination des chefs afin d'homogénéiser les actions réalisées par les hôtels.

Alimentation durable

L'engagement en faveur d'une alimentation durable est un axe essentiel dans le secteur de l'hospitalité.

En tant qu'acteur majeur de la restauration, le Groupe a un rôle clé à jouer dans la promotion d'une alimentation durable dans ses restaurants afin de répondre aux exigences de ses parties prenantes et de réduire son empreinte carbone.

Gouvernance

La mise en place des engagements de la Charte de l'alimentation saine et durable est suivie au niveau des régions et des hôtels. L'alimentation saine et durable fait partie des sujets de durabilité suivis en Comité rassemblant les équipes *Food & Beverage* des *Hubs*, la Direction Développement durable et supervisé par la Direction Commerciale.

Politiques

- Charte de l'alimentation saine et durable qui s'articule autour de 9 engagements ;
- Charte Éthique et RSE ;
- ligne d'alerte.

Mesures de prévention

Accor s'engage à promouvoir et mettre en place une alimentation saine et responsable dans les restaurants qui se traduit par des approvisionnements en produits durables, comme le recours aux produits issus de l'agriculture biologique ou l'interdiction de proposer à la carte des espèces de poissons menacées d'extinction. Ces engagements sont suivis par les hôtels et restaurants du Groupe.

La plateforme achat de Accor en France, en Italie, en Espagne et au Portugal propose uniquement des œufs plein air aux hôtels du réseau Accor. En France en 2022, 86 % des œufs coquille et 87 % des œufs liquides & ovoproduits proposés par les équipes achats d'Accor aux hôtels étaient des œufs issus de l'agriculture biologique, de poules élevées en plein air ou hors cage.

Réduction de la consommation d'eau dans les hôtels

Le réseau hôtelier est le poste le plus consommateur d'eau du Groupe. Accor a le devoir de promouvoir et de soutenir la mise en œuvre de mesures d'efficacité de l'utilisation d'eau dans les hôtels sous enseigne. Le Groupe a identifié également les zones de stress hydrique dans ses pays d'implantation afin de localiser les hôtels les plus exposés à la pénurie d'eau et mettre en œuvre des solutions adaptées.

Gouvernance

Concernant la consommation d'eau directe des hôtels, la Direction *Design & Technical Services* veille à la mise en œuvre des normes techniques en matière de construction et de rénovation concernant la gestion de l'eau. La gestion opérationnelle de l'eau est assurée dans les hôtels par les équipes d'ingénierie et de maintenance sous la supervision de l'équipe d'ingénierie du *Hub*.

Les sujets relatifs à l'eau au-delà de la consommation directe de l'hôtel sont gérés par les Directions Développement durable et Achats afin de tirer parti de leurs capacités opérationnelles pour réduire la consommation d'eau de la chaîne de valeur.

Politiques

La préservation de la ressource en eau est une préoccupation majeure pour Accor.

Le suivi de la performance de l'hôtel en matière d'eau est basé sur le reporting des consommations d'eau à l'aide de l'outil Gaïa, la connaissance des hôtels, l'analyse approfondie des ratios et des études comparatives par marque et par région.

Sur les autres consommations d'eau (périmètre 3), la politique s'appuie sur la Direction des Achats. 100 % des fournisseurs référencés ont signé la Charte Achats responsables qui les engage à prendre en compte le risque de stress hydrique et à promouvoir l'agroécologie dans leurs pratiques.

Le suivi de l'empreinte eau des fournisseurs à risque est réalisé via la plateforme EcoVadis.

Mesures de prévention

- intégration de produits à faible débit dans les chambres ;
- utilisation de produits de nettoyage moins consommateurs d'eau ;
- déploiement de systèmes de récupération d'eau de pluie ou d'eau recyclée.

Position de Accor dans certains pays

Intégration du contexte lié au conflit entre la Russie etl'Ukraine

Le Groupe opérait 7 hôtels en Ukraine au début du conflit. Ces hôtels ont partiellement pu continuer leurs activités. Ils ont notamment pu accueillir des collaborateurs, leurs familles, des ONG ainsi que des médias internationaux. Le Groupe s'est mobilisé dans les pays limitrophes et au-delà pour accueillir les populations quittant l'Ukraine. Accor a soutenu des mécanismes de financement d'actions de solidarité portées par le fonds *All Heartist* et par le fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity*.

Le 7 mars 2022, Accor a suspendu les ouvertures d'hôtels prévues et son développement en Russie, des partenariats mis en place avec des entreprises russes dans le cadre du programme de fidélité ALL et ses obligations contractuelles vis-à-vis de contreparties visées par un régime de sanctions internationales applicable.

Une gouvernance de crise a permis au Groupe de s'adapter au contexte à mesure que celui-ci évoluait.

3.5.4.2 Mesures de prévention des risques pour les sous-traitants et fournisseurs

Accor s'engage à identifier et à gérer les risques environnementaux, sociétaux, sociaux et éthiques liés aux relations d'affaires avec ses fournisseurs et sous-traitants référencés de rang 1. Des vérifications seront progressivement étendues à certains fournisseurs de rang 2 à partir de 2023.

Gouvernance

La Direction des Achats de Acor est composée d'environ 220 collaborateurs [1] répartis dans près de 30 bureaux d'achat [2] à travers le monde. Ses missions principales consistent en :

- le contrôle des Achats des sièges Accor (négociation de contrats de communication, marketing, SI, technologie, etc. et mise en place d'outils pour le suivi et l'optimisation des Achats sièges) ;
- le référencement de produits et services (plus de 100 catégories d'achats) à destination des hôtels Accor et d'autres clients
  - au niveau local par les bureaux d'achat ;
  - au niveau central par une équipe en charge de la négociation de contrats internationaux.

(1) Positions permanentes et pourvues au 1er janvier 2023.
(2) Les bureaux achats ne couvrent que les pays où sont présents des établissements Accor.

L'utilisation des services de la Direction des Achats est optionnelle [1]. Ainsi :

- **sont considérés comme référencés,** les achats effectués par les hôtels et/ou les siège Accor auprès des fournisseurs sous contrat de référencement avec la Direction des Achats ;
- **sont considérés comme non référencés,** tous les achats effectués en dehors du cadre de ces contrats et fournisseurs référencés.

Politiques

La Direction des Achats de Accor est très engagée dans le contrôle de ses fournisseurs et s'appuie sur :

- pour les équipes Accor : des politiques Achats intégrant des critères stricts pour la sélection de fournisseurs ;
- pour les fournisseurs référencés : un plan de contrôle.

Politique Achats et plan de contrôle des fournisseurs référencés sont déclinées en fonction du niveau de risque des catégories d'achats couvertes par les fournisseurs.

Deux politiques Achats définissent précisément les contrôles auxquels procéder lors de la sélection de fournisseurs afin de limiter les risques financiers, éthiques et RSE et contribuer aux engagements du Groupe :

- pour les achats de siège : une politique Achats à destination de la Direction des Achats de Accor et de l'ensemble des équipes siège (Sequana et sièges européens, à ce stade) ;
- pour les achats hôtels : une politique Achats à destination des équipes de la Direction des Achats pour la sélection et le référencement des fournisseurs.

En 2022, ces politiques Achats ont été adaptées pour renforcer les contrôles selon les niveaux de risques des catégories traitées.

Plan de contrôle des fournisseurs référencés

Le Groupe a lancé en 2022 un nouveau plan de contrôle de ses fournisseurs référencés, s'appuyant sur la nouvelle cartographie des risques des catégories achats (voir section 3.5.2 Cartographie des risques – Risques Fournisseurs et sous-traitants).

Ce plan comprend plusieurs niveaux de contrôle :

- **l'engagement de tous les fournisseurs référencés par :**
  - **la signature de la Charte Achats Responsables** (précédemment Charte Achats 21), formalisant les engagements attendus par Accor de la part des fournisseurs référencés en matière d'éthique, de respect des droits humains, de protection des droits des salariés, de respect de l'environnement et de conformité aux lois et règlements applicables, quels que soient leur localisation, volume d'activité avec Accor et catégorie de solutions référencées. Cette Charte, en annexe des contrats de référencement, est une obligation contractuelle. Elle est régulièrement mise à jour : en 2022, la Charte a été renforcée sur les volets éthiques, droits humains et environnementaux en intégrant par exemple le sujet de la réduction des émissions carbone des chaînes d'approvisionnement. Elle sera déployée en 2023 ;
  - **la signature de la clause contractuelle** dans les contrats de référencement, dédiée aux obligations environnementales et sociales et qui garantit notamment l'engagement des fournisseurs référencés à effectuer des évaluations ou audits à la demande de Accor ;
- **l'évaluation des fournisseurs référencés identifiés « à risque élevé » ou « très élevé » et représentant un volume d'activité avec Accor de plus de 30 000 euros par an.**

Il s'agit d'une évaluation environnementale, sociale et éthique réalisée par un tiers (EcoVadis) sur la base d'un questionnaire spécifique à la taille et à l'activité sectorielle des fournisseurs. La performance RSE des fournisseurs référencés est mesurée en fonction de la qualité des réponses au questionnaire et de l'analyse des documents justificatifs fournis. Depuis juin 2022, les questionnaires incluent également un module carbone.

- **L'audit des fournisseurs référencés identifiés « à risque très élevé » et représentant un volume d'activité avec Accor de plus de 30 000 euros par an.**

Les fournisseurs référencés identifiés à risque très élevé et ayant obtenu un résultat EcoVadis inférieur à 43 %, font l'objet d'un audit sur site réalisé par un tiers (Intertek ou Bureau Veritas en fonction du pays). Cet audit est basé sur un référentiel intégrant 6 critères (droits du travail, conditions de travail, santé et sécurité, système de management, éthique et environnement). En fonction des non-conformités relevées lors de l'audit, un plan d'actions correctif est demandé au fournisseur et est suivi.

Au-delà de ce plan de contrôle fournisseurs, la Direction des Achats a mis en place des contrôles spécifiques en lien avec les engagements du Groupe :

- **audits spécifiques à la « sous-traitance responsable » en Europe du Sud.** Dans la continuité de l'offre de sous-traitance responsable proposée aux établissements en Europe du Sud, un plan de contrôle spécifique a été mis en place pour l'ensemble des entreprises de nettoyage référencées. Ce plan de contrôle inclut un référentiel spécifique à la catégorie et une augmentation de la fréquence de contrôle et de suivi ;
- **évaluation de la maturité carbone d'une sélection de fournisseurs référencés.** Depuis 2021, la Direction des Achats interroge, chaque année, 500 de ses fournisseurs référencés sur leurs actions de réduction d'émissions carbone, à travers le questionnaire CDP *(Carbon Disclosure Project)*.

En complément de cette démarche, la Direction des Achats a accéléré en juin 2022 la mesure de ces indicateurs en renforçant le questionnaire EcoVadis avec l'ajout d'un module dédié carbone.

À fin 2022, **584** fournisseurs référencés avaient répondu au questionnaire climat de CDP et/ou au questionnaire carbone d'EcoVadis.

(1) *Précision pour les hôtels AccorInvest : sont tenus d'utiliser les services de la Direction des Achats vs une autre centrale de référencement tel que stipulé dans le Procurement Service Agreement signé en 2018 et en vigueur jusqu'en 2026..*

3.5.5 Dispositif de suivi des contrôles

Dispositifs de suivi et de contrôle des hôtels

Audits internes

L'Audit interne, dont l'organisation est décrite à la section 2.1, joue un rôle important dans l'identification et la prévention des risques. Dans le cadre de ses missions et par le biais de ses diligences, il s'assure du respect – par les sièges hôteliers, les nouvelles activités et les hôtels filiales et managés – des principes et procédures édictés dans la Charte éthique et RSE du Groupe, visant notamment à prévenir les actes de corruption ainsi que ceux s'inscrivant dans le cadre du plan de vigilance.

Lors des audits de sièges, les éléments clés relatifs à la Charte éthique et RSE font systématiquement l'objet d'une revue. Ces audits vérifient notamment : la diffusion de la Charte éthique et RSE du Groupe, tant auprès des hôtels de leur périmètre qu'auprès des autres parties prenantes ; le respect des bonnes pratiques en matière d'achat et de développement hôtelier ; la sensibilisation des collaborateurs du siège aux engagements éthiques et développement durable du Groupe. Par ailleurs, tous les hôtels (filiales et managés) répondent chaque année à un questionnaire d'autoévaluation prenant notamment en compte le respect et la sensibilisation aux engagements de la Charte éthique et RSE.

Le Département Risques et Assurances coordonne la réalisation de la cartographie des risques majeurs dont les résultats sont présentés chaque année 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'autoévaluation. Elles permettent de souligner les points devant faire l'objet en priorité d'actions correctives. Elles sont présentées dans les rapports de l'Audit interne concernés et communiquées sous forme de synthèses périodiques au Comité d'audit interne et au Comité d'audit, de la compliance 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.

En 2022 :

- 89 % des collaborateurs des sièges interrogés déclarent que leurs collaborateurs sont régulièrement informés des engagements RSE et de la Charte éthique et RSE ;
- 92 % des directeurs d'hôtels (filiales et managés) déclarent sensibiliser régulièrement leurs collaborateurs aux engagements de la Charte éthique et RSE ;
- en 2022, une très forte proportion d'hôtels répondants au reporting dans l'outil Gaïa se dit engagée dans la protection de l'enfance et déclare avoir déployé le programme WATCH : 98 % sur le scope global des hôtels et 75 % sur le périmètre légal.

Dispositifs de suivi et de contrôle des fournisseurs

Le processus de gestion des risques éthiques et RSE comprend l'évaluation des fournisseurs à risque élevé et très élevé via une plateforme d'évaluation gérée par une entreprise externe, les audits RSE externes sur site des fournisseurs à risque très élevé si les résultats de l'autoévaluation sont insatisfaisants. Un plan d'actions correctives est mis en place en cas de non-conformité majeure pouvant entraîner un processus de déréférencement. L'ensemble du processus de gestion des risques éthiques et RSE dans les relations avec les fournisseurs est décrit à la section 3.5.4.2 Mesures de prévention d'atténuation des risques pour les sous-traitants et fournisseurs.

3.5.6 Indicateurs

Droits humains

Éthique

- Nombre de complétions enregistrées sur la formation en ligne anti-corruption sur une période glissante de 3 ans.

Liberté d'association et négociation collective

- Pourcentage de pays d'implantation du Groupe possèdant un organe de représentation des salariés dans leurs hôtels se réunissant régulièrement (périmètre consolidé de 86 pays ayant répondu au questionnaire).

Protection de l'enfance face aux abus

- Pourcentage d'hôtels déclarant avoir déployé le programme WATCH.

Discrimination

- Taux de femmes dans les effectifs ;
- taux de femmes dans des postes de Direction.

Respect de la vie privée collaborateurs et clients

- Nombre de complétions enregistrées sur la formation en ligne RGPD sur une période glissante de 3 ans.

Santé-sécurité au travail

- Nombre total d'accidents ;
- taux de fréquence des accidents ;
- taux de gravité des accidents.

Environnement

Énergie
- Consommation d'énergie par chambre.

Émissions de CO_2 eq.
- Émissions de CO_2 Scope 1 ;
- émissions de CO_2 Scope 2 ;
- émissions de CO_2 Scope 3.

Déchets et plastique
- Pourcentage de déchets valorisés ;
- Hôtels utilisant l'outil *Waste Management Tool* et renseignant les données ;
- Hôtels du Groupe ayant supprimé les articles en plastique à usage unique dans l'expérience client.

Gaspillage alimentaire
- Hôtels déclarant avoir un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- réduction du gaspillage.

Alimentation durable
- Hôtels déclarant avoir mis en œuvre plus de 5 actions parmi les 9 actions de la Charte de l'alimentation saine et durable.

Eau
- Consommation d'eau par chambre.

Pour les fournisseurs et sous-traitants

Le plan de contrôle des fournisseurs référencés est suivi à partir 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	Résultats du Plan 2017-2021	**Progression du Nouveau Plan 2022-2025** ***(Objectif : 100 % d'ici 2025)***
Part des fournisseurs référencés ayant signé la Charte Achats Responsables	Tous les fournisseurs référencés	100 %	Charte Achats 21 : 100 % Nouvelle Charte validée fin 2022 et en déploiement à compter de 2023
Part des fournisseurs référencés ayant réalisé une évaluation EcoVadis valide (< 3 ans) ou équivalent	Fournisseurs référencés « à risque élevé » et « à risque très élevé » représentant un chiffre d'affaires avec Accor supérieur à 30 000 euros	85 %	33 %
Part des fournisseurs référencés ayant été soumis à un audit externe	Fournisseurs référencés « à risque très élevé » avec un score EcoVadis inférieur à 43/100	94 %	17 % réalisés + 43 % en cours
Part des plans d'action suivis en cas de non-conformités majeures relevées	Fournisseurs référencés « à risque élevé » et « à risque très élevé »	100 %	100 %

Pour le processus de gestion des risques éthiques et RSE, le taux de réalisation global du plan 2022-2025 est de **59 %** à fin 2022.

Indicateur	Périmètre d'application	Plan 2017-2021	**Plan 2022-2025**
Part des fournisseurs référencés pour lesquels le processus de gestion des risques éthiques et RSE est déployé*	Tous les fournisseurs référencés	93 %	**59 %**

* *Part des fournisseurs respectant le plan de contrôle décrit dans la partie « Plan de contrôle des fournisseurs référencés ».*

3.5.7 *Mécanisme d'alerte*

La Charte éthique et RSE de Accor prévoit que tout collaborateur du Groupe peut en toutes circonstances, en cas de préoccupation, doute ou question, en faire part à sa hiérarchie, aux Directions Talent & Culture ou Juridique & Compliance ou aux Responsables Compliance.

Afin d'offrir une meilleure accessibilité, une protection renforcée et d'encourager la prise de parole, le Groupe a également mis en place une ligne d'alerte globale du nom de *Accor Integrity Line*.

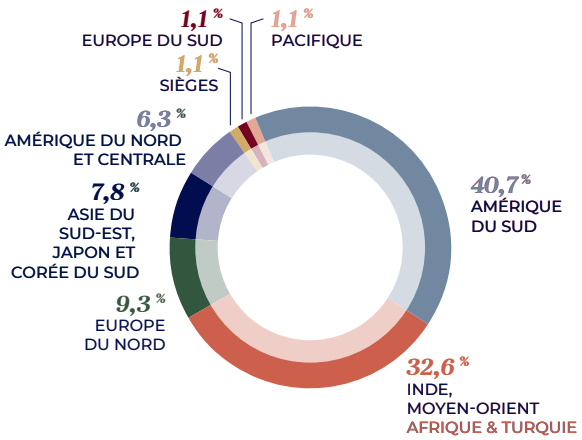
Cette ligne d'alerte est disponible via le site Intranet ou un lien sur internet. Elle est accessible à tous, en ce compris les collaborateurs de Accor situés dans les sièges, les salariés des hôtels opérés sous enseigne Accor, et l'ensemble des parties prenantes et des fournisseurs.

Cette ligne d'alerte est accessible 24/7 en 29 langues et hébergée par un prestataire externe indépendant. Elle est mentionnée dans les documents de référence du Groupe tels que la Charte éthique et RSE, la Charte Achats Responsables et les contrats commerciaux.

Les alertes reçues sont traitées par des référents dédiés issus des Départements Audit interne, Talent & Culture ou Juridique et Compliance. Les alertes sont classées selon les catégories suivantes : santé-sécurité, droits humains, environnement, compliance et fraude.

En 2022, le nombre d'alertes reçues via *Accor Integrity Line* a augmenté de plus de 49 % par rapport à 2021. Lors de leur traitement, les alertes peuvent être reclassifiées par cas réel.

Accor Integrity Line : répartition des cas par région



3.6 *Reporting des activités du Groupe au regard de la Taxonomie verte européenne*

Le Règlement Taxonomie [1] constitue un élément clé du plan d'actions de la Commission européenne qui vise à réorienter les flux de capitaux vers une économie plus durable. En effet, il représente une étape importante vers l'atteinte de la neutralité carbone d'ici 2050, conformément aux objectifs de l'Union européenne, car la Taxonomie est un système de classification des activités économiques durables sur le plan environnemental.

Dans la section ci-après sont présentées les parts du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement (*Capital EXpenditure* – CapEx) et des charges opérationnelles (*Operational EXpenditure* – OpEx) du Groupe, pour l'exercice 2022, associées à des activités économiques éligibles à, et alignées sur, la Taxonomie et liées aux deux premiers objectifs environnementaux. Ces objectifs sont : **Atténuation du changement climatique et Adaptation au changement climatique**, conformément à l'article 8 du Règlement Taxonomie.

3.6.1 *Les résultats 2022*

Accor est aujourd'hui un Groupe *asset light* qui exploite sous ses différentes enseignes 5 445 hôtels détenus par des propriétaires immobiliers dans le cadre de contrats de gestion et de franchise, représentant 97 % du réseau du Groupe en nombre de chambres.

Ainsi, les principales activités du Groupe sont regroupées au sein de la division stratégique *HotelServices* qui regroupe les activités de « *Management* & Franchise » d'hôtels et les Services aux propriétaires tels que les services rendus par les équipes *Sales, Marketing*, *Distribution* ou *Loyalty* (activités de vente, marketing et distribution, programme de fidélité).

En dehors des activités de l'Académie Accor (académies qui assurent la formation et l'apprentissage des collaborateurs du Groupe) éligibles au titre de l'activité **11.1 Enseignement** listée dans l'objectif d'adaptation au changement climatique, les activités de la division *HotelServices* ne sont pas couvertes dans les Annexes I et II de l'Acte délégué Climat, et par conséquent, le chiffre d'affaires (près de 75 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe), les CapEx et les OpEx liées ne sont ni éligibles, ni alignées en 2022.

(1) Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088.

La division « Actifs Hôteliers & Autres » regroupe les activités liées aux actifs hôteliers en propriété ou en location et aux nouvelles activités (Services digitaux, Location de résidences privées de luxe, Ventes digitales, Services de réservation hôtelière et Services de conciergerie). Ces activités ont été analysées en lien avec les activités économiques **7.7. Acquisition et propriété de bâtiments** et **8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de gaz à effet de serre (GES)** de l'Annexe I de l'Acte délégué Climat. L'activité 7.7. faisant référence au code NACE L68 qui exclut l'exploitation hôtelière, le Groupe a considéré ses activités liées aux actifs hôteliers non-éligibles à la Taxonomie. Le chiffre d'affaires lié à l'activité d'hébergement des hôtels en propriété ou en location s'élevant à environ 356 millions d'euros sur l'exercice 2022, la prise en compte de cette activité dans l'éligibilité porterait la part éligible du chiffre d'affaires 2022 à 8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Par ailleurs, les services digitaux n'ont pas à date comme principal objectif la réduction des émissions de GES et ces activités ont donc également été considérée non éligibles.

Accor a également analysé ses dépenses d'investissement 2022 (CapEx) et a identifié certains investissements immobiliers du siège et des hôtels en propriété ou en location comme étant éligibles au titre des activités économiques suivantes :

- 7.3. installation, entretien et réparation d'équipements d'efficacité énergétique ;
- 7.5. installation, entretien et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments ;
- 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments. Il s'agit principalement des actifs acquis lors de l'acquisition du Lido et du groupe Paris Society.

Enfin, compte tenu de la faible matérialité des OpEx répondant à la définition restrictive de la Taxonomie par rapport aux charges opérationnelles consolidées du Groupe, aucune analyse n'a été menée sur l'éligibilité et l'alignement de ces dépenses. Néanmoins, sur l'année 2022, le Groupe a effectué des dépenses ne rentrant pas en compte dans la définition de la Taxonomie mais ayant pour objectif de contribuer à l'atténuation du changement climatique. Ces coûts encourus concernent les projets :

- Gaïa 2.0 – Plateforme digitale SaaS visant à collecter les données de consommation/production d'énergie et d'eau des hôtels, et d'évaluer l'atteinte des objectifs du Groupe en matière d'émissions de GES (voir section 3.2.1) ;
- TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) ;
- *School for change* (voir 3.2.2.2).

Ces projets s'inscrivent dans l'objectif de performance et de sensibilisation des salariés aux enjeux climatiques tel que décrit dans la section 3.2.

3.6.2 *Périmètre et méthodologie*

Rappel des définitions

Par activité économique « éligible » à la Taxonomie, on entend toute activité économique décrite dans les actes délégués complétant le Règlement Taxonomie (actuellement uniquement l'Acte délégué Climat [1]), qu'elle remplisse ou non une partie ou l'ensemble des critères d'examen technique énoncés dans ces actes délégués.

Une activité économique est dite « alignée » sur la Taxonomie lorsqu'elle respecte les critères d'examen technique tels que définis dans l'Acte délégué Climat, c'est-à-dire lorsqu'elle contribue substantiellement à un ou plusieurs objectifs environnementaux sans causer de préjudice significatif à aucun des autres objectifs environnementaux, et qu'elle est exercée dans le respect des garanties minimales en matière de Droits de l'Homme, de lutte contre la corruption, de concurrence loyale et de fiscalité.

Détail des activités éligibles du Groupe

L'étude menée par Accor dans le cadre de la Taxonomie couvre l'ensemble des activités du Groupe correspondant au périmètre de consolidation financière (tel que présenté en note 15.3 des états financiers consolidés 2022 présentés en chapitre 6), conformément aux prescriptions de l'Acte Délégué Art. 8 [2].

Accor est présent sur trois segments principaux : *Management* & Franchise, Services aux propriétaires, Actifs hôteliers et autres, présentés en note 4.1 Information sectorielle des états financiers consolidés 2022 (chapitre 6).

Les activités et investissements du Groupe identifiés comme éligibles à la suite de l'analyse menée sont présentés dans le tableau ci-dessous.

(1) *Règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission du 4 juin 2021 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par les critères d'examen technique permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci et si cette activité économique ne cause de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux.*

(2) *Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par des précisions concernant le contenu et la présentation des informations que doivent publier les entreprises sur leurs activités économiques durables sur le plan environnemental, ainsi que la méthode à suivre pour se conformer à cette obligation d'information.*

Taxonomie – Libellé de l'activité	Activités Accor correspondantes	Contribution substantielle à		Indicateurs impactés*	
		Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Chiffre d'affaires	CapEx
Activités					
11. Enseignement	Académie Accor		X		X
Investissements					
7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	Acquisition ou nouveaux contrats de location de bâtiments (bureaux ou actifs hôteliers), incluant les actifs acquis avec le Lido et Paris Society	X			X
7.3. Installation, entretien et réparation d'équipements d'efficacité énergétique	Mesures individuelles des bâtiments Siège en France et des hôtels en propriété ou en location (climatisation, LED, isolation)	X			X

* *Exemption de matérialité utilisée pour l'indicateur OpEx*

Principes méthodologique généraux

Les indicateurs Chiffre d'affaires et CapEx ont donné lieu à une circularisation en lien avec les *Hubs* opérationnels dans le monde ainsi que les entités du siège.

Un contrôle croisé par revue des deux indicateurs auprès des directeurs financiers et contrôleurs de gestion des *Hubs* a été effectué en vue de réduire le risque de double comptage.

3.6.3 *Chiffre d'affaires*

L'indicateur Chiffre d'affaires éligible ou aligné est défini comme le chiffre d'affaires des activités éligibles ou alignées, respectivement, rapportées au chiffre d'affaires consolidé annuel.

Comme détaillé ci-dessus, le chiffre d'affaires éligible 2022 est uniquement constitué du chiffre d'affaires externe des différentes académies Accor dans le monde (académies qui assurent la formation et l'apprentissage des collaborateurs du Groupe). En effet, l'enseignement est une activité éligible à la Taxonomie (activité 11 de l'Annexe II – adaptation au changement climatique) en tant qu'activité habilitante.

Le calcul du chiffre d'affaires éligible a été calculé sur la base des comptes consolidés du Groupe et des comptes de l'Académie Accor de chaque *Hub*.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2022, le chiffre d'affaires éligible cumulé des huit académies Accor représente **5,723 millions** d'euros, soit moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé 2022 de Accor (cf. états financiers consolidés 2022 présentés en chapitre 6).

Les formations délivrées par les académies Accor n'ayant pas pour objectif principal de sensibiliser les participants aux enjeux de l'adaptation au changement climatique, l'activité n'a pas été considéré comme alignée en 2022 et aucun chiffre d'affaires aligné n'est présenté.

Le tableau détaillé de l'indicateur chiffre d'affaires exigé par l'Acte Délégué Art. 8 est présenté en Annexes du présent chapitre en section 3.7.5 Présentation détaillée des indicateurs de la Taxonomie verte européenne.

3.6.4 *Dépenses d'investissements (CapEx)*

Comme décrit précédemment, Accor a fait le choix en 2018 de transformer son modèle en un modèle *asset light* et ne détient plus en propre en 2022 que 2 % des 5 445 hôtels qui sont exploités sous enseigne Accor. De ce fait, les dépenses d'investissement et d'exploitation sont essentiellement assurées par les partenaires propriétaires des hôtels. Celles assumées par Accor sont structurellement réduites.

L'indicateur CapEx éligibles ou alignés est constitué des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (incluant les actifs enregistrés au titre d'IFRS 16) qui sont (i) directement liées à des actifs ou à des processus associés à des activités alignées, (ii) incluses dans un plan visant à étendre ou à rendre une activité éligible ou alignée ou (ii) à l'achat de la production d'activités économiques éligibles ou alignées sur la Taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités ciblées de devenir sobres en carbone ou d'aboutir à des réductions d'émissions de gaz à effet de serre. Ces CapEx sont ensuite rapportés au total des CapEx consolidés 2022.

En 2022, les CapEx éligibles du Groupe sont composées des CapEx **individuellement éligibles** incluant :

- les nouveaux contrats de location de l'activité 7.7 enregistrés lors des acquisitions du Lido et du Groupe Paris Society s'élevant à 150 millions d'euros, soit 34,8 % des CapEx consolidés 2022 du Groupe. Ces acquisitions sont des opérations non-récurrentes de l'exercice 2022 qui expliquent l'augmentation de l'indicateur CapEx éligibles 2022 par rapport à celui présenté sur 2021 ;
- les initiatives individuelles menées sur les bâtiments Siège en France, en lien avec les activités 7.3 à 7.6., liées au ravalement, aux éclairages, à la mobilité douce et aux bornes de recharge électrique, s'élevant à 118,9 milliers d'euros, soit 7,4 % du total d'investissements relatif à ces établissements ;
- les mesures individuelles des hôtels en propriété ou en location les plus significatifs. Les CapEx éligibles de ces hôtels s'élèvent à 503,4 milliers d'euros, soit 3 % des CapEx consolidés 2022 des hôtels en propriété ou en location du Groupe. L'alignement de ces CapEx individuellement éligibles n'a pas été considéré du fait du manque d'information disponible pour confirmer leur respect des critères énoncés dans l'Annexe I de l'Acte délégué Climat.

Les investissements liés à la solution SaaS Gaïa 2.0 destinée à mesurer les émissions du Groupe et monitorer l'atteinte de ses engagements en matière de neutralité carbone pourraient être éligibles au titre de l'activité 8.2 mais, pour des raisons purement comptables, ces coûts ne peuvent être capitalisés et sont donc exclus des indicateurs Taxonomie du Groupe.

Ainsi, pour l'exercice clos au 31 décembre 2022, le montant total des CapEx éligibles s'élève à 150,6 millions d'euros, soit 35 % des CapEx consolidés du Groupe. Aucun CapEx n'est considéré comme aligné sur l'exercice 2022

Le tableau détaillé de l'indicateur CapEx exigé par l'Acte Délégué Art. 8 est présenté en Annexes du présent chapitre en section 3.7.5 Présentation détaillée des indicateurs de la Taxonomie verte européenne.

3.6.5 *Dépenses d'exploitation (OpEx)*

La définition des dépenses d'exploitation selon la Taxonomie européenne est une définition restrictive. Les seules dépenses d'exploitation devant être prises en compte dans le calcul du ratio sont les coûts directs non capitalisés comprenant les frais de recherche et développement, les frais de rénovation des bâtiments, les frais de maintenance, d'entretien et réparation, les loyers court terme, toute autre dépense directe liée à l'entretien courant des actifs corporels.

L'évaluation réalisée par le Groupe a mené à la conclusion que les dépenses d'exploitation couvertes par la définition de la Taxonomie ne sont pas significatives au regard du total des dépenses d'exploitation consolidées du Groupe. En effet, compte-tenu de son activité, les dépenses d'exploitation de Accor sont essentiellement constituées de charges de personnel pour 52 % et d'autres charges opérationnelles pour 27 % (cf. états financiers consolidés 2022 présentés en chapitre 6).

Ainsi, en 2022, le montant total des OpEx répondant à la définition de la Taxonomie s'élève à 41,9 millions d'euros, soit 1 % des OpEx consolidées totales du Groupe. En conséquence, Accor a choisi d'utiliser l'option d'exemption de matérialité permise par le texte et n'a pas mené d'analyse complémentaire sur l'éligibilité et l'alignement de ses OpEx.

Le tableau détaillé de l'indicateur OpEx exigé par l'Acte Délégué Art. 8 est présenté en Annexes du présent chapitre en section 3.7.5 Présentation détaillée des indicateurs de la taxonomie verte européenne.

3.7 *Annexes*

3.7.1 *Mesurer et évaluer la performance (indicateurs)*

3.7.1.1 Précisions méthodologiques

Cette section 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.

Le périmètre légal du Groupe se compose des sièges du Groupe, des nouvelles activités et de ses hôtels filiales détenus pour lesquels le Groupe exerce un contrôle majoritaire (114 hôtels à fin décembre 2022), sur lequel Accor applique sa politique et renforce ses contrôles et reporting.

La période de consolidation s'étend du 1er janvier au 31 décembre de l'année de l'exercice.

3.7.1.2 Ressources humaines

Un reporting quantitatif et qualitatif est réalisé au niveau du Groupe une fois par an.

Reporting quantitatif

Périmètre et fréquence du reporting

Le périmètre du reporting social est identique au périmètre de consolidation du Groupe tel que présenté dans les états financiers consolidés (périmètre légal et complémentaire).

Le reporting social du Groupe inclut :

- les collaborateurs des sièges et hôtels filiales. Ces collaborateurs sont salariés du Groupe. Les apprentis sont inclus dans le reporting ;
- les collaborateurs des hôtels managés (incluant les hôtels AccorInvest). Les collaborateurs travaillant dans ces hôtels ne sont pas salariés de Accor mais sous management Accor ; à l'exception de certains cas d'hôtels où des salariés de Accor sont détachés ;
- les collaborateurs des établissements et sièges Adagio ;
- les collaborateurs des nouvelles activités.

Le reporting social du Groupe n'inclut pas :

- les collaborateurs des hôtels filiales et managés fermés au 31 décembre 2022 ;
- les collaborateurs des entités ayant ouvert après le 30 novembre 2022 ;
- les extras, stagiaires et intérimaires ;
- les collaborateurs des hôtels franchisés ainsi que ceux des entités dont Accor détient une participation mais n'a aucune responsabilité managériale (gérances-mandat) ;
- les collaborateurs des marques hôtelières dont Accor détient une participation inférieure à 50 %.

En 2022 le Groupe n'a pas été en mesure de reporter les indicateurs de 3 % des hôtels.

Certains hôtels sont gérés en multipropriété (notamment en Australie, au Brésil, en Nouvelle-Zélande, en Russie et aux Émirats arabes unis). Les effectifs de ces hôtels sont reportés uniquement sur un des deux hôtels et donc sur une marque uniquement.

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 2021 et d'une amélioration en 2022. 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 y sont mentionnées et font l'objet d'une mise à jour régulière.

Le protocole a été transmis par la Direction 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 extrapolée sur la base du nombre de chambres des hôtels franchisés. Ces effectifs sont rapprochés selon la marque, le pays ou la zone géographique dans laquelle sont situés les hôtels filiales/managés et franchisés pour prendre en considération les effets de ces différentes variables sur les effectifs. Par exemple, l'organisation d'un hôtel ibis nécessite des effectifs bien moins importants que celle d'un hôtel Sofitel.

La distinction des effectifs par statuts 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 ;
- suspension d'un contrat de travail ;
- mutations internes vers un hôtel filiale ou managé ou vers un des sièges.

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

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. Conformément aux mesures prises pour faire face à la crise Covid-19, la garde d'enfants à domicile, l'assistance aux proches vulnérables et les journées de solidarité non payées sont comptabilisées dans les absences pour raisons médicales en 2022. 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 Directeurs des RH locaux, car non payée.

Les absences pour chômage partiel en France liées à la crise sanitaire ou équivalent dans d'autres pays, ne sont pas comptabilisées dans les jours d'absence en 2022.

Santé sécurité

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* effectif).

Le taux de gravité des accidents du travail est calculé comme suit : absences pour cause d'accidents du travail divisées par le nombre d'heures travaillées théoriques x 1 000.

Le **taux de gravité des accidents du travail** est calculé à partir du nombre d'absences pour accident de travail.

En 2022, les taux de fréquence et de gravité incluent uniquement les sièges. Les taux de fréquence et de gravité couvrent en 2022 90 % des établissements sièges soit 98 % des effectifs, les données des autres établissements n'ayant pas été jugées fiables.

Les **accidents du travail mortels** sont considérés dans les accidents du travail avec arrêt d'au moins un jour. 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.

L'**effectif formé** au moins une fois est calculé comme suit : un salarié compte comme une personne formée lorsqu'il a complété au moins une formation dans l'année. On ne compte pas le salarié plusieurs fois dans la période s'il a suivi plusieurs formations. Ainsi une personne ayant effectué deux formations en présentiel, et suivi trois formations en ligne comptera pour une personne formée.

Reporting qualitatif

Le reporting qualitatif est adressé aux membres du réseau Talent & Culture international. En 2022, le reporting qualitatif a couvert les huit *Hubs* et 86 pays. Il est déclaratif et réalisé à partir d'un questionnaire Excel transmis aux référents Talent & Culture par *email*.

3.7.1.3 Gaïa et suivi des actions relatives au développement durable

Gaïa, un outil en ligne pour le pilotage global et détaillé

Gaïa est l'outil en ligne déployé par le Groupe pour le pilotage des actions relatives au développement durable à tous les niveaux (hôtels, pays, *Hubs*, Groupe). Chaque hôtel peut s'y fixer des objectifs, s'autoévaluer, générer un plan d'actions et suivre son avancement.

Les résultats consolidés sont consultables par pays ou *Hubs*, ce qui permet de solliciter les hôtels en fonction de leurs performances sur chaque action. Un module de gestion des déchets et un module de réduction du gaspillage alimentaire sont intégrés à Gaïa et disponibles pour les hôtels depuis début 2019. Une bibliothèque de documents (formations, supports de communication) sur les actions est mise à la disposition des hôtels. Des tutoriels ont été développés en 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.

Par ailleurs, Gaïa facilite l'accès à l'outil de suivi des consommations en eau et énergie (OPEN).

Périmètre et fréquence de reporting

Les actions et indicateurs suivis dans l'outil de reporting Gaïa concernent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe (périmètre légal et complémentaire).

Sont exclus du périmètre :

- les hôtels fermés définitivement au moment des périodes de reporting ;
- les hôtels en développement (n'ayant pas encore ouvert) au moment des périodes de reporting ;
- les instituts Thalassa (souvent rattachés à un hôtel et dans ce cas, faisant l'objet d'un reporting commun) ;
- les résidences avec services ;
- les bateaux-hôtels.

Le reporting des indicateurs associés aux actions Gaïa est effectué en continu durant l'année.

Suppression des plastiques à usage unique dans l'expérience client

Pour être conforme, un hôtel doit avoir supprimé ou remplacé 6 catégories de plastiques à usage unique représentant 46 produits.

L'objectif de suppression des plastiques à usage unique dans l'expérience client étant une priorité stratégique 2022, le suivi des six actions Gaïa concernées a été soutenu (bimensuel à hebdomadaire en fin d'année) et la définition des indicateurs de performance, exigeante. Ainsi, les hôtels non-répondants, très peu nombreux, sont comptabilisés comme étant non conformes à l'action concernée.

Les hôtels ont néanmoins la possibilité de renseigner qu'une action est « non-applicable » dans le cas où le produit concerné n'est pas proposé dans l'établissement. L'hôtel est alors comptabilisé comme étant conforme à l'action concernée.

Dans le cadre des rares exceptions accordées (exemple : absence de solution alternative sur le marché), les hôtels concernés sont comptabilisés comme étant conformes à l'action.

Ces exceptions sont les suivantes :

- Les produits n'ayant pas de solution alternative sur le marché : capsules de lait et sacs poubelle (pour tous les hôtels) ;
- les produits sujets à des délais spécifiques aux pays, marques ou chaînes de production :
  - les produits nettoyant dans les hôtels Swissôtel tous pays confondus, Mercure au Vietnam, tous les hôtels en Indonésie, à Cuba et au Myanmar ;
  - les accessoires divers (tels que les brosses à dent, rasoirs, kits de couture, etc.) dans les établissements suivants : Raffles tous pays confondus et tous les hôtels en Indonésie, à Cuba, au Myanmar, en Égypte et en Turquie.

Autres actions Gaïa

Lorsqu'un hôtel ne répond pas à une action, l'hôtel est sorti du panel des répondants. Lorsqu'un hôtel indique qu'une action lui est non applicable, l'action est considérée comme non validée.

Indicateurs

Le reporting des actions Gaïa s'appuie sur une base déclarative de la part des hôtels. Des vérifications sont néanmoins réalisées par le Département Audit interne.

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 dans le cas des actions relatives à la suppression des plastiques à usage unique ;
- au nombre total d'hôtels ayant répondu pour les autres actions.

Collecte et contrôle des données

L'hôtel saisit régulièrement des données sur les actions 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 descriptives des actions ;
- par le responsable du reporting au niveau du pays ou du *Hub* : suivi de l'avancement du reporting, respect des délais, précisions sur les définitions, contrôles de cohérence ;
- par le responsable du reporting au niveau du Groupe : consolidation des résultats et contrôles ;
- lors des audits qualité sur la mise en place des standards de marque, effectués de manière aléatoire dans certains des hôtels par des auditeurs externes, et intégrant les actions prioritaires.

Le Groupe travaille chaque année à l'amélioration de ses procédures de reporting et de contrôle pour renforcer la qualité des données.

3.7.1.4 Eau, énergie et émissions de gaz à effet de serre

Collecte et contrôle des données

Au début de chaque mois, les hôtels saisissent leurs consommations d'eau et d'énergie dans l'outil de reporting et d'analyse en ligne. Les équipes de maintenance régionales dans chaque pays contrôlent ces 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 filiales ou en management, ouverts au 31 décembre de l'exercice en cours.

Sont exclus du périmètre pour intégration progressive au réseau Accor ou pour impossibilité de mesure de leurs consommations :

- les entités ou structures indépendantes sur le plan opérationnel au même titre que les franchisés ;
- les nouvelles acquisitions réalisées en cours d'année de reporting et au cours de l'année précédente ;
- les établissements fermés pour travaux au moment de la période de reporting ;
- les activités annexes au sein d'établissements hôteliers, non gérées par Accor, si la comptabilisation est clairement identifiée ;
- Résidence de Paris Assemblée Nationale et Breakfree sur Collins.

Indicateurs

Consommations d'énergie

L'énergie comptabilisée est l'énergie finale consommée sur un an par les établissements du périmètre de reporting, exprimée en GWh. 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 CO_2, 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 2022 ont été évaluées sur la base des facteurs d'émissions suivants :

- électricité, source IEA 2022 et facteurs d'émission basés sur le marché liés aux contacts ;
- combustibles, source : *2022 Guideline to DEFRA ;*
- réseaux urbains, sources : *US EIA 2022 DEFRA.*

Consommations d'eau

La consommation d'eau totale considérée, exprimée en m^3, est la quantité d'eau consommée sur un an par les hôtels présents dans le périmètre de reporting, quel que soit l'usage (hébergement, cuisine, arrosage des espaces verts, etc.).

La consommation d'eau totale spécifique (équipements de pompage des établissements, recyclage d'eau de pluie ou des eaux usées) est reportée si un dispositif de mesure spécifique permet une mesure précise.

L'indicateur de performance est le ratio en litre par client.

3.7.1.5 Achats

Périmètre

L'indicateur portant sur le volume consolidé des achats du Groupe (2,6 milliards d'euros en 2019, en période pré-Covid) couvre tous les types d'exploitation d'hôtels (sous contrat de management, franchise et filiales) 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 29 bureaux Achats (dont les Achats Corporate) : 12 en Europe (Autriche, Belgique, France, Allemagne, Italie, Hongrie, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Espagne, Suisse, Royaume-Uni) ; 5 en Afrique-Moyen Orient (Égypte, Maroc, Arabie Saoudite, Émirats arabes unis, Turquie) ; 2 en Amérique du Nord (Canada, Mexique) ; 4 en Amérique du Sud (Brésil, Chili, Colombie, Pérou); 2 en Asie du Sud-Est (Singapour, Thaïlande) ; 2 au Pacifique (Australie, Nouvelle-Zélande) ; 1 en Chine. À ceux-ci s'ajoute la Direction Achat Corporate.

En 2022, sont considérés dans le reporting les contrats entre Accor et les fournisseurs actifs au 31 décembre 2022. 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, par rapport au nombre total de fournisseurs. Cette Charte est annexée à l'ensemble des contrats de référencement.
- **Part des fournisseurs ayant réalisé une évaluation :** pourcentage d'évaluations effectuées par les fournisseurs sur une plateforme d'évaluation RSE par rapport au nombre de fournisseurs dans les catégories à risques et à risques élevés.
- **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 risques élevés.
- **Plans d'actions :** pourcentage de plans d'actions suivis par rapport au nombre de fournisseurs à risque élevé et risque très élevé.

Collecte et contrôle des données

Tous les indicateurs sont des données factuelles et non déclaratives et proviennent directement des outils de reporting des prestataires réalisant les évaluations ou les audits sur site. Ces données sont transmises toutes les semaines à la Responsable Achats durables du Groupe pour compilation, centralisation et suivi de l'avancement du plan.

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

3.7.1.6 Matrice de matérialité des enjeux RSE

En 2016, Accor avait mis à jour l'évaluation de la matérialité de ses enjeux, initialement réalisée en 2013. Trois études majeures menées par le Groupe lui avaient 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.

Cette matrice de matérialité sera remise à jour en 2023.

3.7.2 Tableau des indicateurs

3.7.2.1 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.

	2021		2022		Évolution	
Indicateurs	Filiales Périmètre légal	Filiales & managés	**Filiales Périmètre légal**	**Filiales & managés**	Filiales Périmètre légal	Filiales & managés
Engagements sociaux						
Effectifs	9 369	158 604	17 117	186 084	7 748	27 480
dont % de femmes	54 %	42 %	57 %	42 %	3 %	0 %
dont % d'hommes	46 %	58 %	43 %	58 %	- 3 %	0 %
Effectifs par âge						
Moins de 25 ans	8 %	12 %	13 %	15 %	5 %	3 %
25 à 34 ans	32 %	35 %	32 %	35 %	0 %	0 %
35 à 44 ans	33 %	27 %	28 %	26 %	- 5 %	- 1 %
45 à 54 ans	19 %	18 %	17 %	16 %	- 2 %	- 2 %
Plus de 55 ans	8 %	9 %	10 %	8 %	2 %	- 1 %
Effectifs par ancienneté						
Moins de 6 mois	11 %	12 %	22 %	20 %	11 %	8 %
de 6 mois à 2 ans	16 %	19 %	25 %	27 %	9 %	8 %
de 2 à 5 ans	30 %	29 %	19 %	19 %	- 11 %	- 10 %
de 5 à 10 ans	20 %	19 %	17 %	16 %	- 3 %	- 3 %
de 10 à 20 ans	15 %	14 %	12 %	12 %	- 3 %	- 2 %
Plus de 20 ans	8 %	7 %	5 %	6 %	- 3 %	- 1 %
% effectif en situation de handicap	0,68 %	0,88 %	0,70 %	0,81 %	0,02 %	- 0,07 %

Indicateurs	2021 Filiales Périmètre légal	2021 Filiales & managés	2022 Filiales Périmètre légal	2022 Filiales & managés	Évolution Filiales Périmètre légal	Évolution Filiales & managés
Encadrement						
% d'encadrants	19 %	14 %	14 %	13 %	- 5 %	- 1 %
dont % de femmes encadrantes	54 %	42 %	54 %	41 %	0 %	- 1 %
dont % d'hommes encadrants	46 %	58 %	46 %	59 %	0 %	1 %
Encadrants par âge – total						
Moins de 25 ans	8 %	1 %	13 %	1 %	5 %	0 %
25 à 34 ans	32 %	31 %	32 %	29 %	0 %	- 2 %
35 à 44 ans	33 %	40 %	28 %	41 %	- 5 %	1 %
45 à 54 ans	19 %	21 %	17 %	21 %	- 2 %	0 %
Plus de 55 ans	8 %	7 %	10 %	8 %	2 %	1 %
Encadrants par âge – périmètre hôtellerie						
Moins de 25 ans	13 %	1 %	18 %	1 %	5 %	0 %
25 à 34 ans	36 %	31 %	32 %	29 %	- 4 %	- 2 %
35 à 44 ans	29 %	40 %	28 %	41 %	- 4 %	1 %
45 à 54 ans	15 %	21 %	14 %	21 %	- 1 %	0 %
Plus de 55 ans	8 %	7 %	10 %	8 %	2 %	1 %
dont Directeurs d'hôtels	100	1 761	280	1 819	180	58
dont % femmes	35 %	30 %	41 %	31 %	6 %	1 %
dont % hommes	65 %	70 %	59 %	69 %	- 6 %	- 1 %
Organisation du temps de travail						
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales	4,6	4,8	4,7	ND	0,1	ND
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur pour accident du travail	0,2	0,5	0,3	ND	0,1	ND
Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année	0,1	0,4	0,2	ND	0,1	ND
Taux de fréquence des accidents de travail ayant entraîné plus d'un jour d'arrêt de travail*	0,94	ND	1,56	ND	0,62	ND
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet*	0,08	ND	0,1	ND	0,02	ND
Nombre d'accidents du travail et du trajet mortels	0	6	0	ND	0	ND

* *Suite à la cession des hôtels à AccorInvest, la consolidation des données d'heures travaillées sur le périmètre des hôtels n'a pas pu être effectuée. Depuis 2018, les taux de fréquence et de gravité incluent uniquement les sièges. Les taux de fréquence et de gravité couvrent en 2022 90 % des établissements sièges soit 98 % des effectifs, les données des autres établissements n'ayant pas été jugées fiables.*

	Europe			Afrique Moyen-Orient			Asie-Pacifique			Amérique du Sud			Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes			Total		
	2020	2021	**2022**	2020	2021	**2022**	2020	2021	**2022**	2020	2021	**2022**	2020	2021	**2022**	2020	2021	**2022**
Filiale	4 496	3 407	4 614	1 720	1 445	1 820	2 327	1 918	6 798	2 668	2 255	3 126	397	345	757	11 608	9 369	17 117
Hôtellerie luxe haut de gamme	152	131	97	818	576	670	0	0	0	0	0	0	48	40	0	1 018	748	767
Hôtellerie milieu de gamme	865	299	622	315	297	549	1 214	1 036	6 213	719	593	858	0	0	345	3 112	2 225	8 588
Hôtellerie économique	238	211	219	297	292	316	14	0	0	1 332	1 105	1 652	0	0	0	1 882	1 608	2 187
Sièges internationaux	1 749	1 555	2 509	290	280	285	1 099	882	585	617	557	617	349	305	412	4 105	3 578	4 407
Holding – salariés	1 492	1 211	1 168													1 492	1 211	1 168
Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés	33 856	29 693	34 374	38 181	34 311	41 429	78 052	60 139	59 149	8 238	6 722	9 294	21 837	18 370	24 722	180 165	149 235	168 967
Hôtellerie luxe haut de gamme	5 350	4 768	4 188	9 436	8 637	8 615	16 095	13 706	13 056	1 386	1 172	1 482	18 964	15 996	20 254	51 231	44 278	47 594
Hôtellerie milieu de amme	19 122	16 644	21 382	25 474	23 274	29 958	56 202	42 361	41 932	4 923	3 705	5 477	2 494	1 744	4 131	108 214	87 728	102 880
Hôtellerie économique	9 384	8 281	8 804	3 271	2 400	2 856	5 755	4 072	4 162	1 930	1 845	2 335	380	631	337	20 720	17 229	18 494
Sièges internationaux																		
Total des effectifs	38 352	33 100	38 988	39 902	35 756	43 250	80 379	62 057	65 947	10 906	8 977	12 420	22 235	18 716	25 479	191 773	158 604	186 084
Formation périmètre légal																		
Nombre total d'heures de formation	32 867	48 360	33 142	16 856	19 863	27 932	12 392	8 734	17 109	19 427	27 053	17 624	1 718	1 859	3 788	83 260	105 869	99 595
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	2 967	1 565	3 670	1 660	1 438	1 699	3 062	1 956	7 264	2 061	412	1 344	430	348	711	10 180	5 719	14 688
Mouvements des effectifs scope global																		
Nombre de recrutements	7 220	15 181	26 147	6 727	15 286	25 748	19 824	23 747	45 165	2 563	5 015	9 305	2 760	7 963	17 231	39 094	67 192	123 596
Nombre total de départs	14 775	14 614	21 751	15 736	14 491	17 345	37 580	27 419	28 657	7 240	4 166	6 454	10 036	8 144	12 590	85 367	68 834	86 797
dont démission	5 281	7 316	11 388	6 642	9 873	13 035	26 087	23 214	24 951	1 102	1 612	3 265	3 935	5 600	7 851	43 047	47 615	60 490
dont licenciement et ruptures d'un commun accord	1 999	1 606	2 953	1 834	1 463	1 665	2 991	890	761	4 778	1 958	2 108	1 706	760	1 350	13 308	6 677	8 837

	Europe			Afrique Moyen-Orient			Asie-Pacifique			Amérique du Sud			Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes			Total		
	2020	2021	**2022**	2020	2021	**2022**	2020	2021	**2022**	2020	2021	**2022**	2020	2021	**2022**	2020	2021	**2022**
dont licenciement économique																		
Mouvements des effectifs périmètre légal	2 058	780	575	4 351	234	140	4 648	1 074	231	718	10	51	3 365	389	17	15 140	2 487	1 014
Nombre de recrutements	562	540	1 935	126	450	729	537	912	5 597	855	1 314	2 206	49	65	246	2 129	3 281	10 713
Nombre total de départs	1 194	761	1 427	391	364	623	1 264	796	4 083	1 981	902	1 463	135	66	182	4 965	2 889	7 778
dont démission	414	377	779	196	230	371	480	654	3 410	230	368	667	14	44	132	1 334	1 673	5 359
dont licenciement et ruptures d'un commun accord	283	140	281	77	43	160	566	29	154	1 668	467	647	8	4	16	2 602	683	1 258
dont licenciement économique	213	110	166	83	11	0	130	77	216	19	0	7	92	5	0	537	203	389

3.7.3 *Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière*

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

ACCOR SA

82 RUE HENRI FARMAN

92130 ISSY-LES-MOULINEAUX

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société ACCOR SA (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie ») accrédité par le Cofrac (Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1862, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée 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.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Les travaux réalisés sur les émissions de CO2 (en kteq.CO2, scope 1 et 2) des hôtels "Owned&Leased" ont mis en évidence des écarts parfois significatifs. Tous les écarts détectés, lors de nos tests sur une sélection de 7 hôtels, ont été corrigés. Cependant, les travaux complémentaires réalisés ne nous ont pas permis de conclure sur l'absence d'écart de même nature sur les 74 autres hôtels du périmètre considéré, pour lesquels la méthode de calcul des émissions carbone repose sur le même principe de collecte d'informations que pour les hôtels testés.

- Les informations fournies au titre des indicateurs clé de performance présentés pour les risques relatifs à l'éthique des affaires et à la protection et sécurité des données personnelles ne sont pas rapportées à un objectif et ne rendent donc pas compte de la performance de l'entité au regard des politiques concernées.
- Les systèmes de suivi des formations ne permettent de recenser qu'une partie des formations réalisées par les collaborateurs. Ainsi, l'indicateur relatif au nombre de collaborateurs ayant réalisé au moins une formation dans l'année ne reflète que partiellement la performance de l'entité au regard du risque concerné.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration en annexe 3.7.1 "Mesurer et évaluer la performance".

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à la direction de :

- sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance -et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'Administration.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné 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 historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques ; Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et d'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A.2251 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette

intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *-Intervention du commissaire aux comptes - Intervention de l'OTI - Déclaration de performance extra-financière*, tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 8 personnes et se sont déroulés entre octobre 2022 et février 2023 sur une durée totale d'intervention de 18 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené 70 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Sustainability, Direction générale, Gestion des risques, Conformité, Ressources humaines, Environnement et Achats.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- 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.225102-1 en matière sociale et environnementale-, ainsi qu'en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des 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 afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe. Pour certains risques : protection et sécurité des données personnelles, maîtrise de la chaîne d'approvisionnement, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ; pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités Siège social d'ACCOR, Hub Europe du Sud, Hub IMEAT, hôtel Pullman Paris Montparnasse, hôtel Pullman Paris La Défense, hôtel Ibis Istanbul Zeytiburnu, hôtel Novotel Istanbul Zeytiburnu, hôtel Novotel Istanbul Bosphorus, hôtel Ibis Istanbul Tuzla, hôtel Sofitel Cairo Gezirah. ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe, nous avons mis en œuvre :

- 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 ou d'autres moyens de sélection, 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, à savoir Siège social d'ACCOR, Hub Europe du Sud, Hub IMEAT, hôtel Pullman Paris Montparnasse, hôtel Pullman Paris La Défense, hôtel Ibis Istanbul Zeytiburnu, hôtel Novotel Istanbul Zeytiburnu, hôtel Novotel Istanbul Bosphorus, hôtel Ibis Istanbul Tuzla, hôtel Sofitel Cairo Gezirah, et couvrent entre 20% et 29% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 mars 2023

L'un des commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Cédric HAASER	Aurélie Castellino-Cornetto
Associé	Directrice Développement Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs :

- Pourcentage d'hôtels ayant reporté être équipés d'un système de production d'énergie renouvelable sur site ;
- Taux global estimé de valorisation des déchets d'exploitation 2022 ;
- Pourcentage d'œufs coquille et œuf liquides et ovoproduits achetés par les hôtels sur la plateforme ou en direct par les hôtels en France ;
- Empreinte carbone Scopes 1 et 2 2022 sur le périmètre légal ;
- Pourcentage d'hôtels ayant mis en place un outil de mesure du carbone d'ici à la fin 2022 sur le périmètre légal ;
- Pourcentage d'hôtels ayant éliminé les plastiques à usage unique de l'expérience client en 2022 sur le périmètre légal ;
- Pourcentage d'hôtels ayant mis en place un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire en 2022 sur le périmètre légal ;
- Pourcentage d'hôtels engagés dans des actions d'alimentation durable en 2022 sur le périmètre légal ;
- Taux de participation des collaborateurs à l'enquête d'engagement ;
- Nombre d'initiatives diversité et inclusion recensées et déployées à travers le monde ;
- Pourcentage de démissions dans les départs en 2022 sur le périmètre légal ;
- Pourcentage des employées ayant participé à au moins une formation en 2022 sur le périmètre légal ;
- Pourcentage d'employés des sièges ayant suivi la formation « School for change » en 2022 ;
- Taux d'engagement des employés en 2022 sur le périmètre légal ;
- Pourcentage de femmes dans les comités de direction dans le monde au 31 décembre 2022 ;
- Pourcentage de femmes General Managers (GMs) en 2022 sur les hôtels du périmètre légal ;
- Délai de traitement des demandes relatives aux données personnelles en mars, avril et mai 2022 ;
- Pourcentage d'hôtels ayant déclaré avoir déployé le programme Watch sur le périmètre légal ;
- Part des fournisseurs référencés ayant réalisés une évaluation Ecovadis valide (inférieur à 3 ans) ou équivalent ;
- Nombre de complétions de la formation en ligne « lutte contre la corruption » en 2021 et 2022 sur le périmètre légal ;
- Evolution des alertes reçues via Accor Integrity Line en 2022 (par rapport à 2021) ;
- Nombre de complétions de la formation en ligne RGPD en 2021 et 2022 sur le périmètre légal ;
- Nombre de complétions de la formation en ligne rançongiciel en 2022 (uniquement les sièges) ;
- Pourcentage de fournisseurs référencés signant la Charte de l'approvisionnement responsable.

Informations qualitatives (actions et résultats) :

- Achats de crédit carbone par les clients ;
- Enquête sur les possibilités d'amélioration de l'efficacité énergétique des hôtels ;
- Module Gaia « Food waste management » ;

- Nouvelles normes de gestion et de recyclage des déchets 2022 ;
- Fiches d'actions pour lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- Journées d'embauche organisée en 2022 en France ;
- Campagne de communication permettant de se démarquer en tant qu'employeur ;
- Partenariats avec des écoles, établissements et université ;
- Formations « gestes et postures proposées en Europe ;
- Expérimentation de modes de travail hybride à Sequana ;
- Lancement de la plateforme « abri d'urgence » avec la Fondation des Femmes en 2022 ;
- Lancement des « World DuoDays » en 222 ;
- Mise à jour de la cartographie des risques de corruption ;
- Mise à jour du site intranet Compliance ;
- Correction des manquements relevés par la CNIL ;
- Certification PCI-DSS des hôtels Raffles, Fairmont et Swisshotel en 2022 ;
- Questionnaire droits humains adressé aux hôtels ;
- Plan de contrôle des fournisseurs référencés lancé par le groupe en 2022 ;
- Charte achats responsables annexée à tous les contrats de référencement.

3.7.4 *Tables de concordance*

Accor s'appuie sur plusieurs référentiels internationaux et déclare son rapport en conformité avec les standards suivants :

- *Global Reporting Initiative Standards* (GRI) ;
- *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) ;
- Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD).

Les tables de concordances avec chacun des ces référentiels sont disponibles sur le site Internet de Accor : https://group.accor.com/fr-FR/commitment

Empreinte carbone détaillée du Groupe

Émissions de gaz à effet de serre	2019 Année de référence	2020	2021	2021 Périmètre Legal	2022	2022 Périmètre Legal
Scope 1 – Émissions directes						
Émissions (en $ktCO_2eq$) (A)	468	428	450	23	344	14
Scope 2 – Émissions indirectes						
Émissions Location-based (en $ktCO_2eq$) (B1)	3 003	1 845	2 333	56	2 584	57
Émissions Market-based (en $ktCO_2eq$) (B2)	N/A	N/A	2 320	NA	2 577	57
Total Émissions Scopes 1 + 2						
Émissions *Location-based* (en $ktCO_2eq$) (A + B1)	**3 471**	**2 273**	**2 783**	**79**	**2 924**	**71**
Intensité des émissions location-based ($kg.CO_2eq$/ par chambre disponible/par jour)	18,6	13,1	17,1	N/A	18,3	N/A
Émissions *Market-based* (en $ktCO_2eq$) (A + B2)	**N/A**	**N/A**	**2 771**	**N/A**	**2 916**	71
Intensité des émissions market-based ($kg.CO_2eq$ par chambre disponible/par jour)	N/A	N/A	15.5	N/A	18,2	N/A
Scopes 1 & 2 KPI – Trajectoire validée de la réduction absolue SBT (en $ktCO_2eq$)	3 471	3 325	3 180	N/A	3 034	N/A
Émissions Scopes 1 & 2 vs Trajectoire validée par le SBT (%)	N/A	-32 %	-13 %	N/A	-4 %	N/A
Scope 3 – Émissions périmètre SBT						
Émissions des franchises (en $ktCO_2eq$) [1] (C)	852	705	850	N/A	768	N/A
Intensité des émissions des franchises (en $kg.CO_2eq$/ par chambre disponible/par jour)	N/A	N/A	N/A	N/A	6,77	N/A
Achats de biens et de services (en $ktCO_2eq$) [1] (D)	1 345	475	654	15	#	#
Émissions liées à la consommation d'énergie (non incluse dans les scopes 1 et 2) (en $ktCO_2eq$) [1] (E)	1 058	760	802	38	#	#
Total Emissions Scope 3 SBT (en $ktCO_2eq$) (C + D + E)	**3 255**	**1 940**	**2 306**	**N/A**	**#**	**#**
Scope 3 – Trajectoire validée de la réduction absolue STB (en $ktCO_2eq$)	3 255	3 170	3 087	N/A	#	#
Émissions Scope 3 vs Trajectoire validée par le SBT (%)	N/A	-39 %	-25 %	N/A	#	#
Scope 3 - Autres Émissions						
Biens d'équipement (en $ktCO_2eq$) (F)	276	109	108	4	#	#
Voyages d'affaires et déplacements domicile-travail (en $ktCO_2eq$) (G)	150	156	152	3	#	#
Déchets (en $ktCO_2eq$) (H)	56	21	53	2	#	#
Transport amont (en $ktCO_2eq$) (I)	25	15	25	1	#	#
Total des Emissions Scope 3 y compris périmètre SBT (en $ktCO_2eq$) (C+D+E+F+G+H+I)	**3 761**	**2 241**	**2 644**	**63**	**#**	**#**
Total Émissions Scope 1+2+3						
Émissions Location-based (en $ktCO_2eq$) (A+B1+C+D+E+F+G+H+I)	**7 232**	**4 514**	**5 427**	**142**	**#**	**#**
Émissions Market-based (en $ktCO_2eq$) (A+B2+C+D+E+F+G+H+I)	**N/A**	**N/A**	**5 415**	**N/A**	**#**	**#**

(1) Catégories d'émissions incluses dans le périmètre de l'émission obligataire climatique de Accor (SLB).
 # Données publiées au troisième trimestre de 2023.

3.7.5 *Présentation détaillée des indicateurs de la taxonomie verte européenne*

Part du chiffre d'affaires 2022 associé à des activités économiques alignées sur la taxonomie

				Critères de contribution substantielle							Critère d'absence de préjudice important										
Activités économiques	**Code(s)**	**Chiffre d'affaires absolu**	**Part du chiffre d'affaires**	**Atténuation du changement climatique**	**Adaptation au changement climatique**	**Ressources aquatiques et marines**	**Économie circulaire**	**Pollution**	**Biodiversité et écosystèmes**	**Atténuation du changement climatique**	**Adaptation au changement climatique**	**Ressources aquatiques et marines**	**Économie circulaire**	**Pollution**	**Biodiversité et écosystèmes**	**Garanties minimales**	**Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie année N**	**Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie année N-1**	**Catégorie (activité habilitante)**	**Catégorie (activité transitoire)**
		en milliers d'euros	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*%*	*%*	*H*	*T*
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		0	0 %	0 %	0 %											N	0 %	N/A		
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
Activité 11.1 - Enseignement	11.1	5 723	0,1 %																	
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)		5 723	0,1 %																	
Chiffre d'affaires total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		**5 723**	**0,1 %**																	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		**4 220 842**	**99,9 %**																	
TOTAL (A + B)		**4 226 565**	**100 %**																	

Part des CapEx *2022 associées à des activités économiques alignées sur la taxonomie*

				Critères de contribution substantielle							Critère d'absence de préjudice important									
Activités économiques	**Code(s)**	**CapEx absolues**	**Part des CapEx**	**Atténuation du changement climatique**	**Adaptation au changement climatique**	**Ressources aquatiques et marines**	**Économie circulaire**	**Pollution**	**Biodiversité et écosystèmes**	**Atténuation du changement climatique**	**Adaptation au changement climatique**	**Ressources aquatiques et marines**	**Économie circulaire**	**Pollution**	**Biodiversité et écosystèmes**	**Garanties minimales**	**Part des CapEx alignée sur la taxonomie, année N**	**Part des CapEx alignée sur la taxonomie, année N-1**	**Catégorie (activité habilitante)**	**Catégorie (activité transitoire)**
		en milliers d'euros	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*%*	*%*	*H*	*T*
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		0 %	0														0 %	N/A		
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
Activité 7.3 – installation, entretien et réparation d'équipements d'efficacité énergétique	7.3	622	0,1 %																	
Activité 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	150 000	34,8 %																	
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)		150 622	34,9 %	0	0	0	0	0	0								0 %			
CapEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		**150 622**	**34,9 %**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**								**0 %**	**N/A**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		**280 427**	**65,1 %**																	
TOTAL (A + B)		**431 049**	**100 %**																	

Part des OpEx *2022 associées à des activités économiques alignées sur la taxonomie*

				Critères de contribution substantielle							Critère d'absence de préjudice important									
		OpEx absolues	Part des OpEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part des OpEx alignée sur la taxonomie, année N	Part des OpEx alignée sur la taxonomie, année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
Activités économiques	**Code(s)**	*en milliers d'euros*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*%*	*%*	*H*	*T*
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		NA [1]															-	N/A [1]		
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)		N/A [1]																		
OpEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		**N/A [1]**															**-**	**N/A [1]**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		**N/A [1]**																		
TOTAL (A + B)		**41 917**	**100 %**																	

(1) Utilisation de l'exemption de matérialité



Chapitre

4

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance 196

4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise 196
4.1.2 Structure de gouvernance 196

4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2022 201

4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2022 201
4.2.2 Procédure de sélection des administrateurs et application de cette politique au cours de l'exercice 2022 216
4.2.3 Politique de diversité du Conseil d'administration 217
4.2.4 Caractère indépendant des Administrateurs 220
4.2.5 Politique de mixité 221

4.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités 222

4.3.1 Travaux du Conseil d'administration 222
4.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités 223
4.3.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts 223
4.3.4 Évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales 224
4.3.5 Comités du Conseil d'administration 224
4.3.6 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2022 225

4.4 Comités du Conseil 226

4.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques 226
4.4.2 Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE 227
4.4.3 Comité des engagements 228
4.4.4 Comité de la stratégie internationale 228

4.5 Rémunération des mandataires sociaux 229

4.5.1 Politique de rémunération du Président-directeur général pour l'exercice 2023 229
4.5.2 Politique de rémunération des Administrateurs de la Société pour l'exercice 2023 236
4.5.3 Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022 236
4.5.4 Synthèse des rémunérations 239

4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 244

4.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions 244
4.6.2 Plans d'actions de performance 245
4.6.3 Contrats de participation et d'intéressement 252
4.6.4 Opérations sur titres de la Société réalisées par les dirigeants 252

4.7 Say on pay 2022 du Président-directeur général 253

4.8 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 259

4.9 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 259

4.10 Assemblée Générale annuelle 259

4.11 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société 260

4.12 Annexes 261

4.12.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration 261
4.12.2 Annexe B – Charte de l'administrateur (telle que modifiée le 29 avril 2014) 268

4.13 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 270

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 22 février 2023. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle, qui se tiendra le 17 mai 2023.

4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance

4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Accor s'est conformé à l'intégralité des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF révisé en dernier lieu au mois de décembre 2022 (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 dans le Règlement intérieur reproduit en annexe A page 261.

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 268.

4.1.2 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. Il a également décidé de se doter d'un Vice-président, Administrateur référent et Administrateur indépendant, fonction occupée par Madame Iris Knobloch.

Le Conseil d'administration estime que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général permet, notamment en période de profonde 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. Le Conseil d'administration a pu en constater l'efficacité et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre le Président-directeur général et les Administrateurs, grâce notamment à la présence d'un Administrateur référent. La présence de ce dernier, le taux d'indépendance de 60 % des membres du Conseil et l'absence d'Administrateurs exécutifs favorisent en effet un fonctionnement harmonieux du Conseil.

Lors de sa réunion du 12 décembre 2019, le Conseil, sur la recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, avait décidé à l'unanimité de proposer à l'Assemblée Générale annuelle 2020, le renouvellement du mandat de son Président-directeur général pour une durée de trois ans. Le Conseil avait notamment souligné l'ampleur de la transformation réalisée par Monsieur Sébastien Bazin et sa volonté d'inscrire Accor dans un modèle de croissance durable et de création de valeur pour les actionnaires du Groupe. L'Assemblée Générale a approuvé ce renouvellement le 30 juin 2020, traduisant ainsi la confiance renouvelée des actionnaires dans le choix du Conseil d'administration.

Lors de sa réunion du 4 juillet 2022, le Conseil, sur la recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a décidé à l'unanimité de proposer à l'Assemblée Générale annuelle 2023, le renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Sébastien Bazin pour une durée de trois ans. En cas d'approbation de ce renouvellement par l'Assemblée Générale, Monsieur Sébastien Bazin sera également renouvelé dans ses fonctions de Président-directeur général pour la même durée. Par ce renouvellement, le Conseil a notamment souhaité voir Monsieur Sébastien Bazin accompagner le Groupe dans la mise en place et le déploiement de l'organisation mise en œuvre à compter du 1er janvier 2023.

Le Conseil, à l'occasion de ce renouvellement, a une nouvelle fois confirmé la pertinence du regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, incluant un Vice-président, Administrateur référent, en la personne de Madame Iris Knobloch. Le mandat de cette dernière est également proposé au renouvellement à l'Assemblée Générale annuelle 2023. Il est néanmoins précisé que, si l'Assemblée générale renouvelle son mandat d'administratrice, Madame Iris Knobloch aura atteint 12 ans de mandat au cours de l'année 2025. Le Conseil a d'ores et déjà décidé qu'à cette date au plus tard, sera nommé un nouveau Vice-Président et Administrateur référent, satisfaisant aux critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF.

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 les statuts (article 18), complétés par le Règlement intérieur (voir ci-après, rôle du Conseil d'administration).

Rôle de la Vice-présidente – Administratrice référente

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. Suite au renouvellement de son mandat d'Administrateur par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020, le Conseil a renouvelé Madame Iris Knobloch dans ses fonctions de Vice-présidente et Administratrice référente le 30 juin 2020.

Bénéficiant de l'assistance du Secrétariat du Conseil pour les tâches administratives, l'Administratrice référente remplit les fonctions suivantes, conformément aux stipulations 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 ; et
- 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 du Conseil.

Compte-rendu de l'activité de l'Administratrice référente

Au cours de l'exercice 2022, Madame Iris Knobloch a notamment :

- échangé régulièrement avec le Président-directeur général et les équipes de la Direction générale sur la gouvernance et l'organisation du Conseil et relayé les commentaires et remarques des Administrateurs non-exécutifs ;
- régulièrement organisé des sessions avec les Administrateurs en l'absence du management à l'issue des réunions du Conseil d'administration et notamment présidé une réunion réservée aux Administrateurs non-exécutifs ;
- participé aux réunions des quatre Comités de la Société tout au long de l'année.

Madame Iris Knobloch a plus particulièrement cette année échangé avec la Direction générale sur la nouvelle organisation envisagée. En particulier, elle a contribué à la prise en compte des commentaires des investisseurs et des administrateurs dans la préparation de cette réorganisation et la définition des instances de direction internes.

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 sa bonne marche 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, et
- 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,
- 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. 22-10-62 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.

Co-Présidents fondateurs

Enfin, conformément aux statuts, Messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson, en qualité de co-Présidents fondateurs de la Société, ont pu assister avec voix consultative aux séances 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 1967 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 (2009), de l'Association Sud Ile de France Entreprendre (1999) et créateur de l'Institut de Développement Durable (1999). 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

Après l'annonce du décès du co-fondateur de Accor, Monsieur Gérard Pélisson, le 6 mars 2023, c'est avec une grande tristesse et une grande émotion que nous nous souviendrons tous d'un homme qui a façonné le Groupe que nous connaissons aujourd'hui. En modernisant l'hospitalité française, aux côtés de Paul Dubrule, il a contribué à bâtir un groupe international pionnier et à l'avant-garde de l'industrie.

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 auteur d'une thèse en recherche opérationnelle, co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1967 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).

Au 31 décembre 2022, le Comité exécutif du Groupe était composé de 19 membres représentant l'ensemble des métiers et des zones géographiques dans lesquels le Groupe opère. La composition du Comité exécutif à cette date est présentée dans le tableau ci-dessous.

Comité exécutif Groupe jusqu'au 31 décembre 2022	
Sébastien Bazin	Président-directeur général
Jean-Jacques Morin	Directeur général adjoint et Directeur financier
Stephen Alden	Directeur général Raffles & Orient Express
Maud Bailly	Directrice générale Europe du Sud
Gaurav Bhushan	Directeur général lifestyle & Entertainment Accor et co-dirigeant de Ennismore
Floor Bleeker	Directeur général Technologie
Alix Boulnois	Directrice générale Digital Factory
Fabrice Carré	Directeur général Stratégie
Steven Daines	Directeur général Talent & Culture
Sarah Derry	Directrice générale Pacifique
Thomas Dubaere	Directeur général Amérique latine
Heather McCrory	Directrice générale Amérique du Nord et Centrale
Patrick Mendes	Directeur général commercial Groupe en charge des activités Ventes, Marketing, Distribution, Digital et Fidélisation
Duncan O'Rourke	Directeur général Europe du Nord
Brune Poirson	Directrice du développement durable
Agnès Roquefort	Directrice générale en charge du développement
Gary Rosen	Directeur général Grande Chine
Garth Simmons	Directeur général Asie du Sud-Est
Mark Willis	Directeur général Moyen-Orient et Afrique

Afin de renforcer encore l'excellence des lignes de métier du Groupe, d'en améliorer les performances opérationnelles et financières, d'offrir à ses propriétaires et ses clients des produits et des services toujours plus pertinents et d'attirer les meilleurs talents, l'organisation du Groupe a fait l'objet d'une modification au 1er janvier 2023.

Sous la direction de Sébastien Bazin, Président-directeur général du Groupe, et de Jean-Jacques Morin, Directeur général adjoint, les opérations de Accor s'appuient désormais sur deux divisions distinctes :

- Premium, Milieu de Gamme & Économique, regroupant notamment les marques ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman, et s'appuyant sur quatre grandes régions ; et
- Luxe & *Lifestyle*, qui rassemble les marques de ces univers et s'organise autour de quatre collections de marques : Raffles & Orient Express, Fairmont, Sofitel & MGallery et Ennismore.

Le Comité de direction Groupe, présidé par le Président-directeur général Sébastien Bazin, assure la cohérence et l'alignement entre les deux divisions, tant au niveau des priorités stratégiques que des leviers de performance. Le Comité de direction englobe également une Plateforme Globale Partagée, qui fournit son expertise et ses services aux deux divisions notamment en matière de digital, de technologie et d'achats. La composition du Comité de direction Groupe, mis en place au 1er janvier 2023, est décrite dans le tableau ci-dessous.

Comité de direction Groupe à compter du 1er janvier 2023	
Sébastien Bazin	Président-directeur général
Jean-Jacques Morin	Directeur général adjoint Groupe, Directeur financier Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique
Floor Bleeker	Directeur général Technologie
Alix Boulnois	Directrice générale Digital
Besma Boumaza	Directrice Juridique et Compliance Groupe & Secrétaire du Conseil d'administration
Steven Daines	Directeur général Talent & Culture
Brune Poirson	Directrice du développement durable
Kamal Rhazali	Secrétaire général et Directeur Juridique, Luxe & Lifestyle
Caroline Tissot	Directrice générale Achats

Depuis le 1er janvier 2023, chacune des deux divisions opérationnelles est également dirigée par un Comité exécutif propre. La composition de ces Comités est décrite en page 48 du présent Document d'enregistrement universel.

4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2022

4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022, le Conseil d'administration était composé de 12 membres nommés pour la durée statutaire de trois année.

Administrateurs en fonction	Indépendance	Sexe	Nationalité	Âge	Nombre d'actions détenues	Date de première nomination	Date du dernier renouvellement	Échéance/fin de mandat	Membre d'un Comité du Conseil
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi	Non	F	Qatarienne	32	1 000	20/05/2022	N/A	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité de la stratégie internationale
Ugo Arzani	Non	M	Italienne	48	1 000	20/05/2022	N/A	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité d'audit, compliance et risques ; Comité des engagements (Président)
Hélène Auriol Potier	Oui	F	Française	60	1 000	20/05/2022	N/A	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité d'audit, compliance et risques ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE
Sébastien Bazin (1)	Non	M	Française	61	377 024	09/01/2006	30/06/2020	AG statuant sur les comptes de 2022	-
Iliane Dumas (2)	Non	F	Française	51	N/A	02/05/2014	02/05/2020	02/05/2023	Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE
Qionger Jiang	Oui	F	Française	46	2 000	12/07/2016	20/05/2022	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité de la stratégie internationale
Iris Knobloch (3)	Oui	F	Allemande	60	1 009	25/04/2013	30/06/2020	AG statuant sur les comptes de 2022	Comité d'audit, compliance et risques ; Comité des engagements ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité de la stratégie internationale
Bruno Pavlovsky	Oui	M	Française	60	1 500	30/06/2020	N/A	AG statuant sur les comptes de 2022	Comité d'audit, compliance et risques. Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE (Président)
Nicolas Sarkozy	Oui	M	Française	68	1 353	21/02/2017	20/05/2022	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité de la stratégie internationale (Président)
Christine Serre (2)	Non	F	Française	58	N/A	27/01/2021	N/A	27/01/2024	-
Isabelle Simon	Oui	F	Française	52	1 000	12/07/2016	20/05/2022	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité d'audit, compliance et risques (Présidente) ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE
Sarmad Zok	Non	M	Libanaise et britannique	54	70 000	12/07/2016	20/05/2022	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité des engagements ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité de la stratégie internationale

(1) Président-directeur général.
(2) Administratrice représentant les salariés.
(3) Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	20 mai 2022 : • Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani • Aziz Aluthman-Fakhroo • Sophie Gasperment	20 mai 2022 : • Asma Abdulrahman Al-Khulaifi • Hélène Auriol Potier • Ugo Arzani	20 mai 2022 : • Qionger Jiang • Isabelle Simon • Nicolas Sarkozy • Sarmad Zok
Comité d'audit, de la compliance et des risques	20 mai 2022 : • Aziz Aluthman-Fakhroo • Sophie Gasperment	23 juin 2022 : • Hélène Auriol Potier • Ugo Arzani	N/A
Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE	20 mai 2022 : • Sophie Gasperment • Aziz Aluthman-Fakhroo	23 juin 2022 : • Asma Abdulrahman Al-Khulaifi • Hélène Auriol Potier • Bruno Pavlovsky (Président du Comité)	N/A
Comité des engagements	20 mai 2022 : • Aziz Aluthman-Fakhroo	23 juin 2022 : • Ugo Arzani (Président du Comité)	N/A
Comité de la stratégie internationale	20 mai 2022 : • Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani	23 juin 2022 : • Asma Abdulrahman Al-Khulaifi	N/A

Informations individuelles sur les administrateurs en fonction au 31 décembre 2022



Asma Abdulrahman Al-Khulaifi

Administratrice

DATE DE NAISSANCE
3 décembre 1990

NATIONALITÉ
qatarienne

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Madame Asma Abdulrahman Al-Khulaifi est avocate, titulaire d'un LL.M en droit international du commerce et de l'investissement. Elle parle trois langues et possède des connaissances dans les domaines du droit international du commerce et de l'investissement, des fusions-acquisitions, des droits de la personne et du droit de l'environnement, ainsi que dans les domaines de la culture et de la politique.

Madame Asma Abdulrahman Al-Khulaifi a commencé sa carrière dans les politiques d'éducation, avant de se lancer dans le monde du droit.

Elle a notamment conseillé le gouvernement sur des questions de droit commercial et travaille comme avocate en fusions-acquisitions au sein du service juridique de Qatar Investment Authority, où elle traite des affaires de vente au détail et de consommation, d'immobilier, d'investissement, de santé, d'infrastructures, et d'industrie.

En tant que membre active de sa communauté, Madame Asma Abdulrahman Al-Khulaifi a cofondé l'ONG MENA-Women in Law, qui vise à favoriser un dialogue novateur et coopératif entre les avocates de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Date du 1er mandat d'Administratrice : 20 mai 2022.

Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

Participation à un Comité du Conseil : Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ;
Comité de la stratégie internationale.

Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.

Fonction principale en dehors de Accor : Directrice générale de Kynd LLC (société non cotée)

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 en dehors des sociétés contrôlées (1) par Accor

En France	À l'international
Néant	• Administratrice – Kynd LLC (société non cotée) – Qatar

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

En France	À l'international
Néant	Néant

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Ugo Arzani

Administrateur

DATE DE NAISSANCE
29 mai 1974

NATIONALITÉ
italienne

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Monsieur Arzani dirige la section *Retail and Consumer Investments* au sein de Qatar Investment Authority (« QIA »). Dans le cadre de ses fonctions, Monsieur Arzani est responsable des investissements dans les secteurs de la vente au détail, des biens de consommation, de la technologie de consommation, des loisirs et des sports, ainsi que dans les entreprises agricoles. À ce jour, il a réalisé plus de quarante investissements dans le monde entier pour QIA. Avant de rejoindre QIA en 2013, Monsieur Arzani a passé quinze ans au sein de la banque d'investissement Merrill Lynch, à Londres. À ce titre, il a conseillé des sociétés de vente au détail et de consommation dans un grand nombre d'opérations de fusions-acquisitions et de financement.

Monsieur Ugo Arzani est de nationalité italienne et parle couramment l'italien, l'anglais, le français et l'allemand. Il a grandi entre l'Italie et la Suisse, et a travaillé toute sa carrière à l'étranger. Il est titulaire d'un diplôme en administration des affaires de l'université Bocconi de Milan, avec la mention *Magna Cum Laude*.

Date du 1er mandat d'Administrateur : 20 mai 2022.

Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des engagements.

Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.

Fonction principale en dehors de Accor : Directeur *Retail & Consumer Investments* chez Qatar Investment Authority.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 en dehors des sociétés contrôlées (1) par Accor

En France

Néant

À l'international

- Administrateur – Infarm-Indoor Urban Farming BV (société non cotée) – Allemagne
- Administrateur – Harrods Group International Holdings Ltd (société non cotée) – Qatar
- Administrateur – Beauchamp Company N° 2 Ltd (société non cotée) – Qatar
- Administrateur – Harrods Group (Holding) Ltd (société non cotée) – Royaume-Uni

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

En France

- Administrateur – Veepee (société non cotée)

À l'international

- Administrateur – GBT III BV (société non cotée) – Pays-Bas
- Administrateur – Juweel Investors Ltd (société non cotée) – Îles Caïmans

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Hélène Auriol Potier

administratrice indépendante

DATE DE NAISSANCE
26 novembre 1962

NATIONALITÉ
française

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Madame Auriol Potier a construit sa carrière dans le secteur des technologies numériques et des télécommunications aux États-Unis, en Europe, en Afrique et en Asie. Elle débute sa carrière chez France Télécom à New York en 1986. En 1990, Madame Auriol Potier rejoint la société de technologie mobile canadienne Nortel Networks Corporation, où elle passe seize ans et occupe différentes fonctions de direction, notamment en tant que Vice-Présidente Division Mobile Vente Monde puis Vice-Présidente EMEA, Services & Operations. En 2006, Madame Auriol Potier rejoint Dell Technologies Inc. en qualité de Directrice générale Afrique, Méditerranée et CEE. Elle rejoint ensuite Microsoft Corporation et y occupe pendant dix ans plusieurs fonctions de direction, à savoir notamment Directrice générale de Microsoft Singapour, Directrice générale de Microsoft Dynamics Europe, puis Directrice générale Intelligence Artificielle Europe. De novembre 2018 à décembre 2020, elle occupe le poste de Vice-Présidente Exécutive des activités internationales d'Orange, alors membre du Comité Exécutif d'Orange Business Services. Madame Auriol Potier a également exercé plusieurs mandats d'Administratrice tant en Europe qu'aux États-Unis. Madame Hélène Auriol Potier est diplômée de l'École nationale supérieure des télécommunications de Paris et d'un *Executive Program* à l'INSEAD. Elle co-préside le Club ESG de l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

Date du 1er mandat d'Administrateur : 20 mai 2022.

Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité d'audit, de la compliance et des risques.

Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.

Fonction principale en dehors de Accor : Senior advisor – Warburg Pincus LLC (société non cotée) – États-Unis.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 en dehors des sociétés contrôlées (1) par Accor

En France
- Administratrice, membre du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité innovation et technologie – Safran (société cotée)
- Membre du Conseil de surveillance, présidente du Comité des rémunérations et membre du Comité des nominations – Oddo BHF SCA (société non cotée)
- Associée-gérante – Alinerom (société non cotée)
- Membre du Conseil d'administration et présidente des activités ESG – Institut Français des Administrateurs (IFA)

À l'international
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité des nominations et de la gouvernance – Randstad NV (société cotée) – Pays-Bas

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

En France
- Administratrice, présidente du Comité d'éthique et membre du Comité des rémunérations – Ipsen (société cotée)

À l'international
- Administratrice et membre du Comité des rémunérations – Mimecast UK Ltd (société cotée) – Royaume-Uni

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Sébastien Bazin

Président-directeur général

DATE DE NAISSANCE
9 novembre 1961

NATIONALITÉ
française

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après cinq années passées à plusieurs postes financiers à New York, San Francisco et Londres, Sébastien Bazin est nommé PDG de Hottinguer Rivaud Finances, banque d'investissement, en 1990, puis PDG de L'Immobilière Hôtelière, promoteur hôtelier en France, en 1992.

En 1997, il rejoint Colony Capital, société privée d'investissement immobilier, pour prendre la tête de sa filiale européenne et mener plusieurs acquisitions, principalement dans le secteur de l'hôtellerie (Générale des Eaux, Club Méditerranée, Lucien Barrière, Fairmont & Raffles, Buffalo Grill, Château Lascombes, Stadia Consulting et autres). Il rejoint le Conseil d'administration de Accor en 2005 et devient, via Colony Capital, actionnaire du Paris Saint-Germain en 2006 et président du club en 2009.

En août 2013, il démissionne de ses fonctions chez Colony Capital et est nommé Président-directeur général d'Accor. Il est en outre Vice-président du Conseil de surveillance de la Fondation Gustave Roussy. Sébastien Bazin est diplômé d'une maîtrise de gestion de la Sorbonne.

Date du 1er mandat d'Administrateur : 9 janvier 2006.
Précédemment, membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005.

Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Nombre d'actions Accor détenues : 377 024

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

En France
- Président – Orient Express (société non cotée)

À l'international
- Président du Conseil d'administration – Ennismore Holdings LTD – Royaume-Uni
- Administrateur – Ennismore Lifestyle Group LTD – Royaume-Uni
- Administrateur – AAPC India Hotel Management Private LTD – Inde

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Accor

En France
- Président du Conseil d'administration – Accor Acquisition Company (SPAC sponsorisée par ACCOR/société cotée)
- Président – Bazeo Europe SAS
- Gérant – Bazeo Invest SNC
- Gérant – SARL Rohan
- Gérant – SCI Nina
- Gérant – SCI Haute Roche
- Gérant – SCI Moulin Tuilerie

À l'international
- Administrateur – Sisters Soparfi (société non cotée) – Luxembourg
- Administrateur – General Electric (société cotée) – États-Unis

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

En France
- Administrateur et Président – Adagio SAS (société non cotée)
- Président du Conseil d'administration – Théâtre du Châtelet (société non cotée)
- Gérant – CC Europe Invest

À l'international
- Administrateur délégué Sisters Soparfi – Luxembourg
- Administrateur – Banyan Tree Holdings Ltd (Singapour)
- Administrateur – H World Group Ltd (ex-Huazhu et ex-China Lodging Group) (société cotée) – Chine

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Iliane Dumas

Administratrice représentant les salariés

DATE DE NAISSANCE
5 mars 1971

NATIONALITÉ
française

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Iliane Dumas a rejoint le Groupe 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. Après avoir été Chef de projet innovation sociale, elle est aujourd'hui Cheffe de projet senior Diversité & Inclusion au sein de la Direction Talent et Culture de Accor. Iliane Dumas est également membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, et juge prud'homal au Conseil de Prud'hommes de Paris. Iliane Dumas est diplômée de l'École de Paris des métiers de la table.

Date du 1er mandat d'Administratrice : 2 mai 2014.

Date d'échéance du mandat : 2 mai 2023.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Nombre d'actions Accor détenues : N/A.

Fonction principale : Cheffe de projet senior Diversité et Inclusion au sein de la Direction Talent et Culture de Accor.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor
Néant
Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Accor
Néant
Mandats Exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés
Néant

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Qionger Jiang

Administratrice indépendante [1]

DATE DE NAISSANCE
13 novembre 1976

NATIONALITÉ
française

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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. Qionger Jiang est 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 est également *advisor* au sein de la société Exor Luxe.

Date du 1er mandat d'Administratrice : 12 juillet 2016.

Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité de la stratégie internationale.

Nombre d'actions Accor détenues : 2 000.

Fonction principale en dehors de Accor : Membre du conseil d'administration de Shang Xia/Advisor Exor Luxe.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Accor

En France	À l'international
Néant	• Administratrice – Shang Xia (société non cotée) – Chine

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

En France	À l'international
Néant	• Directrice générale – Shang Xia (société non cotée) – Chine • Administratrice – China Lodging Group – Chine

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Iris Knobloch

Administratrice indépendante [1],
Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration

DATE DE NAISSANCE
13 février 1963

NATIONALITÉ
allemande

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Madame Iris Knobloch est Présidente du Festival de Cannes et Présidente du Conseil d'administration de Deezer. Elle est également Vice-présidente du Conseil d'administration du Groupe Accor, membre du Conseil d'administration de la Banque Lazard Ltd et Gouverneur de l'Hôpital Américain de Paris.

Madame Iris Knobloch était auparavant Présidente-directrice Générale, membre du Conseil d'administration d'I2PO, un SPAC (*Special Acqisition Purpose Company*) dédié à l'industrie du divertissement et des loisirs, le premier SPAC en Europe co-fondé et dirigé par une femme. En juillet 2022, I2PO a fusionné avec Deezer, plateforme de streaming musical, et a été renommé Deezer S.A.

Jusqu'en juin 2021, Madame Iris Knobloch était Présidente de WarnerMedia France, Benelux, Allemagne, Autriche et Suisse, avec notamment sous sa responsabilité le développement et l'exécution de la stratégie de WarnerMedia ainsi que de la coordination de toutes les activités commerciales et marketing du groupe dans la région. Auparavant elle a occupé plusieurs postes de direction au sein de Warner Bros et Time Warner à New York, Los Angeles et Londres.

Avant de rejoindre WarnerMedia en 1996, Madame Iris Knobloch a commencé sa carrière comme avocate dans des cabinets spécialisés dans les médias à Munich, New York et Los Angeles.

Madame Iris Knobloch est trilingue en français, allemand et anglais. Docteur en droit, diplômée de l'Université Ludwig-Maximilians-Universitaet de Munich (1987), elle possède également une maîtrise de droit de l'Université de New York (1992).

Elle a auparavant été membre des Conseils d'Administration d'Axel Springer, de LVMH ainsi que de CME Central European Media Enterprises.

En 2008, Madame Iris Knobloch a été nommée Chevalier de la Légion d'honneur.

Date du 1er mandat d'Administratrice : 25 avril 2013.

Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité de la stratégie internationale ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité des engagements ; Comité d'audit, de la compliance et des risques.

Nombre d'actions Accor détenues : 1 009.

Fonction principale en dehors de Accor : Présidente du Festival de Cannes.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Accor

En France	À l'international
• Vice présidente du Conseil d'administration – Deezer (société cotée) [3]	• Membre du Conseil d'administration – Lazard Ltd (société non cotée) – Bermudes

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

En France	À l'international
• Président – WarnerBros Entertainement France SAS (société non cotée) • Membre du Conseil d'administration – LVMH (société cotée)	• Membre du Conseil d'administration – Axel Springer – Allemagne • Membre du Conseil d'administration – Central European Media Enterprises – Bermudes

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.
(3) Présidente du Conseil d'administration depuis le 1er janvier 2023



Bruno Pavlovsky

Administrateur indépendant [1]

DATE DE NAISSANCE
8 novembre 1962

NATIONALITÉ
française

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Monsieur Bruno Pavlovsky est diplômé de l'École supérieure de commerce de Bordeaux et est titulaire d'un Master of Business Administration (MBA) de la Harvard Business School. Monsieur Bruno Pavlovsky a débuté sa carrière au sein du cabinet Deloitte, avant de rejoindre Chanel en 1990 où il exerce à ce jour les fonctions de Président de Chanel SAS et de Président des Activités Mode de Chanel. Il est également Président des Métiers d'art de Chanel, Président d'Eres, Président de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode, Président de la Commission influence et politiques publiques du Comité Colbert, administrateur de la Fondation de l'Institut Français de la Mode.

Monsieur Bruno Pavlovsky est Chevalier de la Légion d'honneur.

Date du 1er mandat d'Administrateur : 30 juin 2020.

Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Nombre d'actions Accor détenues : 1 500.

Fonction principale en dehors de Accor : Président de Chanel SAS et Président des Activités Mode de Chanel.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein du groupe Chanel

En France
- Président – 19M
- Président – ATELIER DE MAY
- Président – A.C.T 3
- Président – BARRIE France
- Président – CHANEL COORDINATION
- Président – DEFILUXE
- Président – DESRUES
- Président – ERES
- Président – ETABLISSEMENTS BODIN JOYEUX
- Président – FILATURES DU PARC
- Président – FYMA PRODUCTION
- Président – GANT CAUSSE
- Président – GOOSSENS PARIS
- Président – HUGOTAG ENNOBLISSEMENT
- Président – LA FORME
- Président – LE CREUSET D'ART
- Président – LEMARIE
- Président – LES ATELIERS DE VERNEUIL-EN-HALATTE
- Président – LES MOULINAGES DE RIOTORD
- Président – LESAGES INTERIEURS
- Président – LESAGE PARIS
- Président – MAISON MASSARO
- Président – MAISON MICHEL
- Président – MANUFACTURES DE MODE
- Président – MEGISSERIE RICHARD
- Président – MONTEX
- Président – PALOMA
- Président – PARAFFECTION
- Président – PARTROIS
- Président – READY TO CARE
- Gérant – SCI JOLIMOY
- Gérant – SCI ODACE
- Gérant – SCI ONURB
- Gérant – SCI PEAU LUXE
- Gérant – SCI SAROULEAGAIN
- Gérant – SCI SURDESOI
- Président – SETTELILLE
- Président – TANNERIES HAAS
- Président – ORLEBAR BROWN France
- Président – L'ATELIER DES MATIERES

À l'international
- *Director* – CHANEL Limited – Royaume-Uni
- *Director* – VASTRAKALA EXPORTS PRIVATE LIMITED – Inde
- *Presidente – Consiglio Amministrazione* CONCERIA SAMANTA S.p.A. – Italie
- *Consigliere delegato* – CHANEL COORDINATION S.r.l – Italie
- *Consigliere delegato* – ROVEDA S.r.l – Italie
- *Consigliere delegato* – IMMOBILI ROSMINI S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – MANUFACTURES DE MODE ITALIA S.r.l. – Italie
- *Director* – BARRIE KNITWEAR LIMITED – Royaume-Uni
- *Director* – MAISON MICHEL UK LIMITED – Royaume-Uni
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – CALZATURIFICIO GENSI GROUP S.R.L. – Italie
- *Manager* – ERES BELGIQUE SPRL – Belgique
- *Director* – ERES FASHION UK LIMITED – Royaume-Uni
- *Managing Director* – ERES GMBH – Allemagne
- *Director* – ERES PARIS S.L. – Espagne
- *President* – ERES U.S INC. – États-Unis
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – CONCERIA GAIERA GIOVANNI S.p.a. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – FASHIONART S.p.a. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – CELLINI 04 R.E. S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – NILLAB MANIFATTURE ITALIANE S.p.A – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – VIMAR 1991 S.r.l. (ex BIELLA FILATURA S.R.L.) – Italie
- *President, Consejero* – COLOMER LEATHER GROUP SL – Espagne
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – FCL S.R.L. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – PAIMA S.r.l. – Italie
- *Director* – INTERNATIONAL METAL AND JEWELRY Co., Ltd. – Thailande
- *Director* – GOOSSENS UK Limited – Royaume-Uni
- *Director* – ORLEBAR BROWN LIMITED – Royaume-Uni
- *Director* – ULTIMATE YARNS & FIBRES Limited – Royaume-Uni
- *Director* – ULTIMATE YARNS & FIBRES MONGOLIA LLC – Mongolie
- *Director* – TSAGAAN YAMAAT CASHMERE LLC – Mongolie

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Chanel Limited

En France
- Administrateur – REMY COINTREAU (société cotée)
- Gérant – N&B SOCIETE CIVILE
- Gérant – SCI N&B TERRASSE
- Gérant – SCI N&B SAINT GEORGES
- Gérant – SCI N&B BASSUSSARY
- Gérant – SCI N&B PENTHIEVRE
- Gérant – SCI N&B JARDIN PUBLIC
- Gérant – SCI BRUNIC
- Gérant – SCI N&B Duphot
- Gérant – SCI MANASO

À l'international

Néant

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

En France
- Président – MANUFACTURE DE CUIR GUSTAVE DEGERMANN
- Président – LMG
- Président – IDAFA
- Gérant Établissements Legeron Clerjeau Tissot

À l'international
- *Manager* – ERES MODA – Turquie

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.



Nicolas Sarkozy

Administrateur indépendant [1]

DATE DE NAISSANCE
28 janvier 1955

NATIONALITÉ
française

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Nicolas Sarkozy est le 6e Président de la Ve République française (2007-2012). Maire de Neuilly (1983-2002), député des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), porte-parole du Gouvernement (1993-1995), ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales (2002-2004), ministre d'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, Tout pour la France, Passion, Le temps des tempêtes* et *Promenades*. Nicolas Sarkozy est également consultant auprès de plusieurs groupes d'envergure internationale (Président de l'*Advisory Board* de Corsair, Consultant au sein du Comité de Direction du Groupe Marietton, Membre de l'*Advisory Board* de Chargeurs et Axian, Conseiller auprès de la SC Varsano).

Date du 1er 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 2024.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité de la stratégie internationale.

Nombre d'actions Accor détenues : 1 353.

Fonction principale en dehors de Accor : Président des Républicains de novembre 2014 à novembre 2016.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Accor

En France
- Administrateur – Groupe Lucien Barrière (société non cotée)
- Administrateur – Lagardère SA (société cotée)
- Membre du Conseil de surveillance - Lov Group Invest (société non cotée)
- Directeur Général – SELAS C.S.C. (société non cotée)

À l'international
Néant

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

Néant

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Christine Serre

Administratrice représentant les salariés

DATE DE NAISSANCE
29 janvier 1965

NATIONALITÉ
française

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de l'École hôtellerie de Bordeaux, Christine Serre est entrée chez Accor en 1992 où elle exerce tout d'abord des fonctions d'exploitation hôtels et des fonctions commerciales au sein de la Direction de la Distribution. Elle a exercé différents mandats de représentant du personnel, et notamment au niveau du Comité d'entreprise européen et du Comité de Groupe France. Après avoir été Chef de projet au sein de la Direction Top Line Europe du Sud, Christine Serre est aujourd'hui *Business developer hotel sale relations* Europe du Sud de Accor.

Date du 1er mandat d'Administratrice : 27 janvier 2021.

Date d'échéance du mandat : 27 janvier 2024.

Nombre d'actions Accor détenues : N/A

Fonction principale : Business developer hotel sale relations Europe du Sud de Accor.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor
Néant
Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Accor
Néant
Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés
Néant

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Isabelle Simon

Administratrice indépendante [1]

DATE DE NAISSANCE
1er mai 1970

NATIONALITÉ
française

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Isabelle Simon a débuté sa carrière en 1995 en tant qu'avocate 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 générale, membre du Comité exécutif, du groupe Thales, en charge des fonctions Gouvernance, Ethique et conformité, RSE, Juridique, Audit, risques et contrôle interne et Sûreté. Isabelle Simon est 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). Elle est également avocate diplômée de l'École de Formation du Barreau de Paris et du Barreau de New York.

Isabelle Simon est Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

Date du 1er mandat d'Administratrice : 12 juillet 2016.

Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité d'audit, de la compliance et des risques.

Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.

Fonction principale en dehors de Accor : Secrétaire générale et membre du Comité exécutif du groupe Thales.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées [2] par Thales

En France
- Membre du Conseil de surveillance – Thales Alenia Space SAS (société non cotée)
- Administratrice – Thales Corporate Ventures (société non cotée)
- Administratrice – Fonds de dotation « Thales Solidarity »

À l'international
- Présidente – Gemalto Holding B.V. (société non cotée)

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Thales

Néant

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

En France
- Administratrice – Fondation d'entreprise Thales
- Administratrice – Neopost (aujourd'hui Quadient) (société cotée)

À l'international

Néant

(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 DE NAISSANCE
9 août 1968

NATIONALITÉ
libanaise et britannique

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Sarmad Zok est Directeur général de la société Kingdom Hotel Investments UK Ltd 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 et 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).

Date du 1er mandat d'Administrateur : 12 juillet 2016.

Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité de la stratégie internationale ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité des engagements.

Nombre d'actions Accor détenues : 70 000.

Fonctions principales exercées en dehors de Accor : Directeur général de Kingdom Hotel Investments UK Ltd et Administrateur non exécutif de Kingdom Holding Company.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 au sein de sociétés contrôlées (1) par Kingdom Hotel Investments et Kingdom Holding Company

En France
Néant

À l'international
- 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
- Membre du Conseil – Kingdom Hotels (Europe) Ltd (société non cotée) – Dubaï Centre Financier International
- 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
- Membre du Conseil – Kingdom Hotel Invetsments (UK) Ltd. (société non cotée) – Royaume-Uni

Autres mandats exercés au 31 décembre 2022 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Kingdom Hotel Investments ou Kingdom Holding Company

En France
Néant

À l'international
- 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 exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
Néant

À l'international
- Président – Kingdom Beirut SAL – Liban
- Membre du Conseil – Mövenpick Hotels and Resorts Management AG – Suisse

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

À la connaissance de la Société :

- il n'existe aucun lien familial entre ses mandataires sociaux ;
- à l'exception des situations décrites dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées reproduit au paragraphe 4.13 du présent Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société d'un quelconque des Administrateurs et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société et à l'exception de ce qui suit, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années, n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Dans le cadre de deux procédures judiciaires, M. Nicolas Sarkozy a été condamné, d'une part, par jugement du 1er mars 2021 à une peine de trois ans d'emprisonnement dont deux avec sursis, des chefs de corruption et trafic d'influence et, d'autre part, par jugement du 30 septembre 2021, à une peine d'un an d'emprisonnement du chef de financement illégal de campagne. M. Nicolas Sarkozy a interjeté appel de ces jugements et demeure, par conséquent, présumé innocent. Ces jugements de première instance n'affectent en rien la capacité de M. Nicolas Sarkozy à exercer ses fonctions d'Administrateur de la Société.

L'adresse professionnelle de tous les mandataires sociaux, dans le cadre de leurs fonctions, est celle du siège social de la Société (voir le paragraphe 7.1 du présent Document d'enregistrement universel)

4.2.2 *Procédure de sélection des administrateurs et application de cette politique au cours de l'exercice 2022*

La procédure de sélection des administrateurs de la Société est décrite dans le tableau ci-après :

			Administrateurs représentant les salariés	
	Administrateurs indépendants	**Administrateurs proposés par les actionnaires**	**1er administrateur représentant les salariés**	**2e administrateur représentant les salariés**
Définition des besoins	Sur une base annuelle, définition par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE (le « Comité ») des profils recherchés en considération : • des mandats venant à échéance ; • des principes et objectifs fixés par la politique de diversité du Conseil d'administration (en termes de compétences, nationalité, genre, indépendance) ; et • de tout autre point ayant pu être soulevé lors de l'évaluation du Conseil d'administration.			
Recherche de candidats	• Établissement d'une liste de candidats potentiels, avec l'assistance d'un cabinet de recrutement en tant que de besoin • Revue par le Comité des dossiers constitués sur la base des informations disponibles • Présélection des candidatures pertinentes par le Comité en vue de réaliser des entretiens	Proposition par les actionnaires à représenter et Examen de la proposition par le Comité	Désignation par l'organisation syndicale majoritaire	Désignation par le Comité d'entreprise européen
Recrutement	• Conduite d'entretiens par le Président du Comité et la Vice-présidente et Administratrice référente, et le cas échéant, certains membres du Comité avec les candidats présélectionnés • Discussion de tous les membres du Comité sur les entretiens réalisés en vue d'affiner la liste des candidats et d'émettre une recommandation au Conseil d'administration			
Sélection	Sélection par le Conseil d'administration sur la base des recommandations du Comité, justifiées de façon précise au regard des besoins et des profils recherchés			
Validation	Approbation de la nomination ou ratification de la cooptation par l'Assemblée Générale	Approbation de la nomination par l'Assemblée Générale		

Au cours de l'exercice 2022, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a revu la liste des mandats d'administrateurs arrivant à échéance en 2023.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil a proposé le renouvellement du mandat de Monsieur Sébastien Bazin, afin d'accompagner la mise en place et d'assurer le déploiement de la nouvelle organisation du Groupe annoncée en juillet 2022 et décrite à la section 4.1.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Le Comité a également recommandé le renouvellement des mandats de Madame Iris Knobloch et Monsieur Bruno Pavlovsky en qualité d'administrateurs pour une durée de trois ans.

Enfin, le Comité a recommandé la nomination de Madame Anne-Laure Kiechel en qualité d'administratrice indépendante, nomination qui sera proposée à l'Assemblée générale des actionnaires prévue le 17 mai 2023.

4.2.3 Politique de diversité du Conseil d'administration

Dans le cadre de la promotion de la diversité des profils des Administrateurs et en application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, le Conseil d'administration, sur les recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a porté une attention particulière à sa composition.

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 (voir le paragraphe 3.3.4 du présent Document d'enregistrement Universel).

S'agissant de la politique du Conseil en matière de diversité, celle-ci vise à assurer la promotion d'une variété des cultures, des compétences, des expériences, des nationalités et à garantir que les missions du Conseil sont accomplies en toute objectivité mais également de façon collégiale et avec un esprit d'ouverture.

Le Conseil veille à se doter des compétences nécessaires au développement et à la stratégie de Accor et s'assure qu'elles couvrent le secteur de l'hospitalité, des marques et du marketing, du digital et de l'innovation, de l'international, de la finance et des fusions – acquisitions, de la direction opérationnelle d'entreprise et du luxe et de l'ESG.

À cet effet, il a établi une matrice des compétences afin de cartographier précisément les domaines d'expertise de chacun des Administrateurs.

Ainsi, au 31 décembre 2022 :

- sept femmes siègent au Conseil, dont deux administratrices représentant les salariés, et une femme est Vice-présidente du Conseil et Administratrice référente ;
- le Comité d'audit, de la compliance et des risques est présidé par une Administratrice indépendante ;
- une Administratrice représentant les salariés participe aux travaux du Conseil du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, lequel est présidé par un Administrateur indépendant ;
- six nationalités sont représentées et une majorité d'Administrateurs travaillent ou ont travaillé à l'étranger et dans des groupes internationaux ; 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 ;
- l'engagement des membres est reflété par leur taux de participation aux séances du Conseil et de ses Comités, lequel s'élève à 90 % ;
- les compétences des membres du Conseil couvrent, outre les domaines financiers et l'hospitalité l'ensemble des enjeux auxquels le Groupe est confronté, notamment le luxe, l'ESG et le digital.

Cartographie des compétences des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2022

Administrateurs en fonction	Hospitalité	Marque/ Marketing	Digital, innovations et médias	International	Finance	Dirigeant de grandes entreprises	Luxe	ESG [1]
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi		✓		✓				✓
Ugo Arzani				✓	✓		✓	
Hélène Auriol Potier			✓	✓		✓		✓
Sébastien Bazin	✓				✓	✓		
Iliane Dumas	✓							✓
Qionger Jiang		✓		✓			✓	
Iris Knobloch		✓	✓	✓				
Bruno Pavlovsky		✓			✓	✓	✓	
Nicolas Sarkozy	✓			✓	✓			
Christine Serre		✓						✓
Isabelle Simon	✓			✓	✓			✓
Sarmad Zok	✓			✓			✓	

(1) Social, environnement, climat et gouvernance.

Cartographie des compétences des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2022

5 HOSPITALITÉ
Expérience du secteur de l'hôtellerie et, au-delà, de l'hospitalité.

8 INTERNATIONAL
Expérience pertinente étendue acquise grâce aux activités commerciales dans diverses régions ou en supervisant des opérations multinationales.

5 MARQUES ET MARKETING
Expérience de la valorisation des marques et des produits, de la connaissance client.

3 DIRECTION
Expérience en tant que Directeur général, membre du Comité exécutif ou cadre dirigeant au sein d'une entreprise de taille significative à l'international.

5 FINANCE
Expérience dans le secteur financier (banque, comptabilité, marchés financiers), gestion de capital ou gestion de risques : compréhension approfondie des processus de reporting financier et de la finance d'entreprise.

4 LUXE
Expérience dans des entreprises du secteur du Luxe.

2 DIGITAL
Expertise ou expérience récente dans le développement et la mise en œuvre de stratégies digitales, expérience au sein de sociétés ayant un fort intérêt en matière de digital.

5 ESG (social, environnement, climat et gouvernance)
Expérience dans les domaines de l'environnement, du social et de la gouvernance.

6
Nationalités

Française
Allemande
Britannique
Libanaise
Qatarienne
Italienne

60 %
d'Administrateurs indépendants (1)

OBJECTIF

50 % des Administrateurs indépendants en conformité avec le Code AFEP/MEDEF

50 %
de femmes au sein du Conseil d'administration (1)

OBJECTIF

Proportion des administrateurs de chaque sexe supérieure ou égale à **40 %**

(1) *Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance et du taux de mixité.*

4.2.4 *Caractère indépendant des Administrateurs*

Au 31 décembre 2022, le Conseil d'administration comportait douze Administrateurs, dix nommés par l'Assemblée Générale et deux Administratrices représentant les salariés.

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 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 d'une société que la Société consolide,
  - salarié, administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- 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.

  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 ;
- 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 en 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.

La qualification d'administrateur indépendant est débattue par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE au regard de ces critères et arrêté par le Conseil d'administration (i) à l'occasion de la nomination de chaque Administrateur et (ii) annuellement, pour l'ensemble des Administrateurs.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a ainsi débattu lors de sa réunion du 16 février 2023 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 2022. 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'a pas eu, en 2022, de relation d'affaires avec des sociétés au sein desquelles Mesdames Hélène Auriol Potier, Qionger Jiang et Iris Knobloch et Messieurs Nicolas Sarkozy et Bruno Pavlovsky exercent leurs fonctions.

Le Conseil a examiné les relations d'affaires avec le groupe Thales, dont Madame Isabelle Simon est Secrétaire générale et membre du Comité exécutif, et a constaté que celles-ci représentent 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 entre dans le cours normal de l'activité des deux groupes et que les relations d'affaires entretenues ne sont pas significatives.

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 22 février 2023, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mesdames Hélène Auriol Potier, Qionger Jiang, Iris Knobloch, Isabelle Simon et de Messieurs Nicolas Sarkozy et Bruno Pavlovsky.

(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.

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 significatives	Absence de lien familial	Ne pas être ou avoir été Commissaire aux Comptes [1]	Ne pas être Administrateur depuis plus de 12 ans	Ne pas être ou représenter un actionnaire important [2]	Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif
Asma Abdulrahman Al-Kulaifi	√	√	√	√	√	√		√
Ugo Arzani	√	√	√	√	√	√		√
Hélène Auriol Potier	√	√	√	√	√	√	√	√
Sébastien Bazin		√	√	√	√		√	
Iliane Dumas [3]		√	√	√	√	√	√	√
Qionger Jiang	√	√	√	√	√	√	√	√
Iris Knobloch	√	√	√	√	√	√	√	√
Bruno Pavlovsky	√	√	√	√	√	√	√	√
Nicolas Sarkozy	√	√	√	√	√	√	√	√
Christine Serre [3]		√	√	√	√	√	√	√
Isabelle Simon	√	√	√	√	√	√	√	√
Sarmad Zok	√	√	√	√	√	√		√

(1) Au cours des cinq dernières années.

(2) Seul ou agissant de concert. Des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la société 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, 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.

(3) Administratrice représentant les salariés.

4.2.5 *Politique de mixité*

Le sujet du positionnement des femmes au sein des postes clés de l'entreprise est un pilier de la politique de Diversité & Inclusion de Accor. Les objectifs et résultats obtenus en matière de mixité au sein du Comité Exécutif, des Comités exécutifs des hubs et dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité figurent en section 3.3.4 du présent Document d'enregistrement universel.

4.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités

4.3.1 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 onze fois au cours de l'année 2022. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique, plusieurs jours avant la date de la réunion. La durée des réunions ordinaires du Conseil d'administration a été en moyenne de trois heures. Le taux de participation des membres a été de 90 % (93 % en 2021).

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 et des notes d'analyse la concernant.

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 ainsi que, dans certains cas, par les cadres dirigeants concernés, des réalisations ou projets significatifs pour la marche des affaires de la Société.

Ainsi en 2022, le Conseil d'administration a notamment :

- examiné la situation des hôtels et des salariés du Groupe en Ukraine ;
- suivi les missions menées par le fonds *ALL Heartist*® et autorisé une nouvelle catégorie d'allocation des fonds pour le soutien des réfugiés ukrainiens ;
- décidé de ne pas proposer de versement d'un dividende au titre de l'exercice 2021 aux actionnaires pour la troisième année consécutive, dans le contexte de crise sanitaire mondiale qui s'est poursuivie et qui a lourdement affecté le secteur hôtelier ;
- revu et approuvé la réorganisation du Groupe autour de deux pôles de métier distincts, avec :
  - d'une part, la division Premium, Milieu de Gamme & Économie, regroupant notamment les marques ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman, et s'appuyant sur quatre grandes régions, et
  - d'autre part, la division Luxe & *Lifestyle* qui rassemble les marques de ces univers et s'organise autour de quatre collections de marques : Raffles & Orient Express, Fairmont, Sofitel & MGallery et Ennismore ;
- autorisé l'entrée en négociations exclusives en vue de céder une participation de 10,8 % dans la filiale Ennismore à un consortium d'investisseurs, après avoir apporté à Ennismore ses participations du Groupe dans les sociétés Rixos et Paris Society ;
- suivi l'évolution du *Special Purpose Acquisition vehicle* Accor Acquisition Company, dont Accor est le sponsor ;
- autorisé la conclusion d'un nouveau partenariat avec le club de Football Paris-Saint-Germain, à l'issue du partenariat conclu en 2019 et ayant pris fin le 30 juin 2022 ;
- autorisé l'entrée en négociations exclusives avec le Groupe Valesco en vue de la cession de l'immeuble de son siège social à Paris, la Tour Sequana ; et
- arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés 2021 et les comptes semestriels 2022.

En matière de gouvernance, le Conseil a notamment :

- proposé le renouvellement du mandat de Monsieur Sébastien Bazin en qualité d'administrateur, à soumettre à l'Assemblée générale annuelle 2023, et sous cette réserve, le renouvellement de ses fonctions de Président-directeur général ;
- revu la composition des Comités du Conseil afin de afin de prendre en compte l'entrée en fonction des administrateurs dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée générale du 20 mai 2022 ;
- examiné les critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF et confirmé le caractère indépendant de certains de ses membres ;
- examiné le plan de succession du Président-directeur général ;
- arrêté la rémunération variable du dirigeant mandataire social pour l'exercice 2021 ; et
- autorisé diverses conventions règlementées.

En matière de RSE, le Conseil a notamment :

- pris connaissance et débattu de la stratégie de la Société en matière de RSE décrite au paragraphe 3.1 du présent Document d'enregistrement universel ;
- arrêté les principaux indicateurs de performance liés à cette stratégie ;
- débattu des priorités du Groupe en matière environnementale et sociale, afin de mieux prendre en compte les enjeux du Groupe ; et
- proposé à l'Assemblée Générale la politique de rémunération du dirigeant mandataire social, notamment après une revue approfondie des critères ESG applicables à sa rémunération variable, ainsi que la politique de rémunération des Administrateurs, au titre de l'exercice 2023.

Le Conseil d'administration a, tout au long de l'exercice, pris connaissance des comptes-rendus des différents Comités.

Enfin, il a convoqué une Assemblée Générale Mixte, et approuvé le rapport de gestion, y inclus le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

4.3.2 *Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités*

Outre la tenue régulière de débats en cours de réunions sur son fonctionnement, le Conseil d'administration procède annuellement à une évaluation formelle de son fonctionnement et de celui de ses Comités. Il procède également 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 premier trimestre 2022, le Conseil d'administration a lancé une évaluation interne de son fonctionnement et de celui de ses Comités. Cette évaluation a été réalisée sur la base d'un questionnaire préparé par la Secrétaire du Conseil et adressé à l'ensemble des administrateurs. Ces derniers peuvent, à leur demande, également solliciter un entretien avec la Vice-Présidente sur tout sujet souhaité.

Le Conseil d'administration en a étudié les conclusions dont une synthèse est présentée ci-après.

Les administrateurs n'ont soulevé aucune difficulté particulière dans le fonctionnement du Conseil et ont exprimé le souhait de laisser plus de place dans les débats aux sujets stratégiques.

Le Conseil a également estimé nécessaire d'augmenter le nombre d'administrateurs indépendants et de créer un comité dédié à la RSE, distinct du Comité des nominations, rémunérations et RSE. Il a, enfin, demandé à rencontrer davantage les cadres dirigeants du Groupe, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle organisation.

Il est rappelé que la dernière évaluation formalisée avec l'assistance d'un consultant externe a été réalisée au premier trimestre 2021.

4.3.3 *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 de la Société. 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 de leur rémunération (anciennement appelée jetons de présence) sont versés en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration et des Comités.

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.

Le Conseil a également adopté une Charte interne d'évaluation des conventions, telle que présentée au paragraphe 4.3.4 ci-après.

En outre, dans le souci de prévenir tout conflit d'intérêts potentiel, il est demandé à chaque Administrateur de remplir annuellement une déclaration sur l'honneur relative aux liens de toute nature, directs ou indirects, qu'il entretient avec toutes les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs concurrents, clients, partenaires ou fournisseurs.

Aux termes de l'article 9 du Règlement intérieur (dont le texte figure ci-après en Annexe A), 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 et à l'occasion de chaque modification.

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 d'administration ou du Comité traitant du sujet. 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.

Lors de sa séance en date du 22 février 2023, le Conseil d'administration a procédé à la revue des conventions réglementées conclues au cours de l'exercice 2022 ainsi que celles conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie en 2022, conformément à la procédure des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

4.3.4 *Évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales*

Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'administration a adopté une Charte interne relative à la qualification et à l'évaluation périodique des conventions.

Cette Charte rappelle le cadre règlementaire applicable à la qualification des conventions règlementées et des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales (les « Conventions courantes »).

Concernant l'évaluation régulière des Conventions courantes, cette procédure est la suivante : chaque année, la Direction Juridique Groupe établit la liste des Conventions courantes en vigueur. Sur cette base, la Direction Juridique Groupe, en collaboration avec la Direction Financière Groupe, procède à l'examen de cette liste afin de confirmer le maintien des conditions nécessaires à qualifier le caractère courant. Les résultats de cette évaluation sont communiqués au Comité d'audit, de la compliance et des risques. Si la Direction Juridique Groupe et la Direction Financière Groupe, conjointement, estiment a posteriori qu'une convention figurant sur la liste des Conventions courantes devrait relever du régime des conventions réglementées, le Comité d'audit, de la compliance et des risques en sera informé. Le cas échéant, le Conseil d'administration, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, pourra donc décider, sur recommandation du Comité d'audit, de la compliance et des risques, de régulariser la situation et d'appliquer la procédure de régularisation visée à l'article L. 225-42 du Code de commerce.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques, lors de sa séance du 21 février 2022, a été informé du résultat de cette évaluation annuelle. À la suite de cet examen, aucune Convention courante n'a été reclassée en convention réglementée.

4.3.5 *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 d'administration, pour la durée de leur mandat d'Administrateur. Ces Comités spécialisés 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 d'administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations. Le Conseil d'administration s'appuie tout au long de l'année sur les travaux effectués au sein de ses Comités spécialisés.

Conformément aux stipulations de l'article 6 du Règlement intérieur du Conseil d'administration (dont le texte figure ci-après en annexe A), les Comités spécialisés 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 ; et
- le Comité de la stratégie internationale.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement de ces Comités sont fixées dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

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.

4.3.6 *Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2022*

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
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi	100 %	-	-	100 %	100 %
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al Thani	75 %	-	-	-	-
Aziz Aluthman Fakhroo	100 %	100 %	100 %	100 %	-
Ugo Arzani	100 %	67 %	100 %	-	-
Hélène Auriol Potier	100 %	67 %	-	100 %	
Sébastien Bazin	92 %	-	-	-	-
Iliane Dumas	83 %	-	-	80 %	-
Sophie Gasperment	100 %	100 %	-	100 %	-
Qionger Jiang	83 %	-	-	-	100 %
Iris Knobloch	67 % [1]	75 %	100 %	100 %	100 %
Bruno Pavlovsky	83 %	50 %	-	80 %	-
Nicolas Sarkozy	75 %	-	-	-	100 %
Christine Serre	100 %	-	-	-	
Isabelle Simon	92 %	100 %	-	80 %	-
Sarmad Zok	100 %	-	100 %	80 %	100 %

(1) Il est précisé que le taux de participation de Madame Iris Knobloch aux réunions du Conseil d'administration, sur la durée de son mandat (exercices 2020, 2021 et 2022) est en moyenne de 89 % et que Madame Iris Knobloch a assisté à toutes les réunions du Conseil en 2020 et en 2021. Ce taux pour l'exercice 2022, plus faible que les années précédentes, est dû à une indisponibilité temporaire de Madame Iris Knobloch durant les mois de juin et juillet 2022, notamment.

4.4 Comités du Conseil

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

Informations au 31 décembre 2022

5	80 %	4	80 %
Nombre d'Administrateurs	*Pourcentage d'Administrateurs indépendants*	*Nombre de réunions en 2022*	*Taux moyen de participation au Comité en 2022*

Composition du Comité

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques est composé de cinq membres, dont quatre qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration :

- Mme Isabelle Simon [1], Présidente ;
- M. Ugo Arzani ;
- Mme Hélène Auriol Potier [1] ;
- Mme Iris Knobloch [1] ; et
- M. Bruno Pavlovsky [1] ;

tous possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de vigilance et leur rôle au sein du Comité d'audit. La Société estime qu'au regard de leurs formations et de leurs expériences professionnelles [2], tant en banques d'affaires qu'en direction générale ou financière de groupes internationaux, les membres de ce Comité ont la compétence financière et comptable requise.

Ainsi, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF :

- la part des administrateurs indépendants dans le Comité est supérieure à deux tiers ; et
- le Comité ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Les Commissaires aux Comptes, le Président-directeur général, le Directeur général adjoint et Directeur financier et la 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.

Missions du Comité

Les missions du Comité d'audit, de la compliance et des risques sont définies au sein du Règlement Intérieur du Conseil d'administration reproduit en Annexe A.

Travaux du Comité en 2022

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques a notamment lors de ses réunions en 2022 :

- préparé les délibérations du Conseil d'administration relatives à l'examen des comptes annuels et semestriels ;
- suivi la présentation des résultats financiers du Groupe ;
- revu les processus d'intégration des sociétés acquises par le Groupe ;
- suivi la mise en œuvre du programme de compliance du Groupe ;
- suivi les missions menées par le fonds *ALL Heartist*® ; et
- revu les mesures mises en place en matière de cybersécurité et protection des données personnelles.

Le Comité a également suivi l'évolution des litiges fiscaux du Groupe, examiné les honoraires des Commissaires aux Comptes 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.

(1) Administrateur(rice) indépendant(e).

(2) Les formations et expériences professionnelles des administrateurs sont décrites dans leurs biographies respectives au paragraphe 4.2.1 du présent Document d'enregistrement universel.

4.4.2 Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE

Informations au 31 décembre 2022

7	67 %	5	91 %
Nombre d'Administrateurs	Pourcentage d'Administrateurs indépendants (1)	Nombre de réunions en 2022	Taux moyen de participation au Comité en 2022

Composition du Comité

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE est composé de sept membres, dont quatre qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration :

- M. Bruno Pavlovsky (2), Président ;
- M. Asma Abdulrahman Al-Khulaifi ;
- Mme Iliane Dumas (3) ;
- Mme Hélène Auriol Potier (2) ;
- Mme Iris Knobloch (2) ;
- Mme Isabelle Simon (2) ; et
- M. Sarmad Zok.

Ainsi, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF :

- le Comité est présidé par un Administrateur indépendant ;
- la composition du Comité inclut une Administratrice représentant les salariés ; et
- le Comité est majoritairement composé d'Administrateurs indépendants.

Missions du Comité

Les missions du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE sont définies au sein du Règlement intérieur du Conseil d'administration reproduit en Annexe A.

Travaux du Comité en 2022

Durant ses réunions en 2022, le Comité a notamment :

- revu les niveaux de réalisation des conditions de performance de la rémunération variable annuelle du Président-directeur général, des plans d'actions de performance précédemment émis et de la retraite supplémentaire des dirigeants ;
- revu le plan d'intéressement à long terme 2022 (actions de performance) ;
- revu la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif ainsi que les conditions des plans d'actions de performance. Le Comité a revu en profondeur et intégré des conditions de performance RSE à la rémunération variable annuelle et à la rémunération long terme du Président-directeur général ;
- revu la politique de rémunération des Administrateurs ainsi que la répartition de l'enveloppe de rémunération qui leur est allouée (anciennement appelée jetons de présence) ;
- proposé le renouvellement du mandat de Sébastien Bazin, actuel Président-directeur général à la prochaine Assemblée générale annuelle du Groupe, afin d'accompagner la mise en place et d'assurer le déploiement de la nouvelle organisation du Groupe ;
- procédé à la revue des critères d'indépendance des Administrateurs ;
- débattu des résultats de l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités, puis proposé un plan d'actions au Conseil d'administration ;
- revu la Déclaration de Performance Extra-Financière ;
- pris connaissance et débattu de la stratégie RSE et examiné les initiatives RSE menées par la Société au cours d'une session dédiée ainsi que lors de points à l'ordre du jour des réunions du Comité tout au long de l'année ;
- examiné les problématiques de gestion des talents dans le cadre de la réorganisation du Groupe en deux divisions distinctes ;
- examiné la politique de la Société en matière de mixité hommes et femmes, les objectifs de mixité et le plan d'actions proposés ;
- pris connaissance et discuté de la politique de gestion des talents du Groupe et des mécanismes mis en place aux fins d'attraction et de rétention des talents ; et
- suivi la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a également revu le plan de succession du Président-directeur général en décembre 2022.

(1) Le calcul n'inclut pas l'Administratrice représentant les salariés, membre de ce Comité.
(2) Administrateur(rice) indépendant(e).
(3) Administratrice représentant les salariés.

4.4.3 Comité des engagements

Informations au 31 décembre 2022

3
Nombre d'Administrateurs

33 %
Pourcentage d'Administrateurs indépendants

4
Nombre de réunions en 2022

100 %
Taux moyen de participation au Comité en 2022

Composition du Comité

Le Comité des engagements est composé de trois membres, dont un qualifié d'indépendant par le Conseil d'administration :

- M. Ugo Arzani, Président ;
- Mme Iris Knobloch [1] ; et
- M. 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.

Sur l'invitation du Président du Comité, les Administrateurs non membres du Comité peuvent être amenés à participer aux travaux du Comité.

Missions du Comité

Les missions du Comité des engagements sont définies au sein du Règlement Intérieur du Conseil d'administration reproduit en Annexe A.

Travaux du Comité en 2022

En 2022, le Comité des engagements a notamment :

- suivi la situation de la société AccorInvest ;
- revu les participations du Groupe dans des sociétés extérieures ;
- examiné les différents projets d'acquisition et de cession du Groupe.

4.4.4 Comité de la stratégie internationale

Informations au 31 décembre 2022

5
Nombre d'Administrateurs

60 %
Pourcentage d'Administrateurs indépendants

1
Nombre de réunions en 2022

100 %
Taux moyen de participation au Comité en 2022

Composition du Comité

Le Comité de la stratégie internationale est composé de cinq membres, dont trois Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration :

- M. Nicolas Sarkozy [1], Président ;
- Mme. Asma Abdulrahman Al-Khulaifi ;
- Mme Qionger Jiang [1] ;
- Mme Iris Knobloch [1] ; et
- Monsieur Sarmad Zok.

Sur l'invitation du Président du Comité, les Administrateurs non membres du Comité peuvent être amenés à participer aux travaux du Comité.

Missions du Comité

Les missions du Comité de la stratégie internationale sont définies au sein du Règlement Intérieur du Conseil d'administration reproduit en Annexe A.

Travaux du Comité en 2022

En 2022, le Comité de la stratégie internationale a traité de questions internationales d'actualité et leur impact sur les activités du Groupe, notamment la situation des hôtels du Groupe en Ukraine dans le cadre du conflit avec la Russie.

(1) Administrateur(rice) indépendant(e).

4.5 Rémunération des mandataires sociaux

4.5.1 Politique de rémunération du Président-directeur général pour l'exercice 2023

La politique de rémunération du Président-directeur général 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 cette politique respecte les principes d'exhaustivité, de cohérence avec la politique de rémunération des autres dirigeants et salariés de l'entreprise, de comparabilité, de motivation, de mesure, d'intelligibilité des règles, tout en s'assurant de maintenir un équilibre entre les différents éléments qui la composent.

Par la mise en place d'éléments incitatifs visant à récompenser la performance, grâce à des critères exigeants orientés vers la création de valeur, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrit dans le respect de l'intérêt social, de celui des actionnaires, et dans la stratégie commerciale du Groupe. En effet, le dispositif de rémunération long terme permet d'associer les dirigeants mandataires sociaux, tout comme l'ensemble de ses bénéficiaires, au capital avec la part d'aléa qui s'y attache, mais tend aussi à leur fidélisation et à l'incitation à une performance durable.

Pour établir ses recommandations, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE s'appuie, notamment, sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés de taille comparable et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est revue annuellement afin notamment de se conformer aux dispositions réglementaires, aux pratiques de marché, aux recommandations du Code AFEP–MEDEF, de l'AMF et afin de prendre en compte le cas échéant les commentaires des actionnaires. Cette politique est ensuite soumise à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle. À défaut de recevoir telle approbation, la dernière politique de rémunération approuvée par l'Assemblée continuerait de s'appliquer.

En outre, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE procède à une revue régulière de la bonne application de la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée Générale. À cet égard, les principes, les critères et les objectifs des rémunérations fixe, variable et long terme sont analysés chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE. Ce Comité rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Il est précisé qu'en cas de nomination de nouveaux dirigeants mandataires sociaux en cours d'exercice, la politique de rémunération décrite ci-dessous leur serait applicable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle politique par la prochaine Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE veillent à la prévention et à la gestion de tout conflit d'intérêts pouvant intervenir, en particulier dans le processus de décision en matière de rémunérations. À cette fin, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE est composé en majorité d'administrateurs indépendants ainsi que d'une administratrice représentant les salariés. Enfin, conformément aux dispositions du règlement d'intérieur du Conseil d'administration, le Président-Directeur Général ne participe ni aux délibérations ni au vote sur tout élément concernant sa rémunération.

Les mesures prises par la Société afin de prévenir les conflits d'intérêts sont présentées en section 4.3.3 du Document d'enregistrement universel.

La durée du mandat du Président-directeur général est de trois ans. Il peut être mis fin au mandat du Président-directeur général à tout moment par le Conseil d'administration.

Le mandat de Monsieur Sébastien Bazin en qualité d'Administrateur et Président-directeur général a été renouvelé le 30 juin 2020. À cette occasion, le Conseil d'administration avait, lors de sa réunion du 19 février 2020, revu et réévalué la rémunération globale du Président-directeur général pour la durée de son mandat.

Ce mandat arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice 2022 et, à cette occasion, le renouvellement du mandat de Monsieur Sébastien Bazin sera proposé. Aussi, dans ce contexte, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a réexaminé la rémunération de ce dernier.

Le 22 février 2023, le Conseil d'administration a approuvé les recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, et a ainsi décidé de proposer une politique de rémunération du Président-directeur général révisée au titre de, et à compter de, son nouveau mandat. Le Comité s'est appuyé sur des études des rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux des sociétés du CAC 60 réalisées par des cabinets externes spécialisés et a pris connaissance des structures de rémunérations des principaux pairs hôteliers internationaux. Il a ainsi été décidé de maintenir inchangé le montant de sa rémunération fixe annuelle et d'augmenter, à compter de la date du renouvellement de son mandat, le montant de référence de sa rémunération variable annuelle ainsi que la part de rémunération qui lui est versée en actions de performance au titre de sa rémunération long terme versée en actions de performance. En effet, le Conseil a souhaité rendre encore plus variable la rémunération du Président-directeur général, notamment en lien avec la bonne mise en œuvre de la nouvelle organisation (projet TURBO). Avec l'augmentation du montant de référence de la rémunération variable annuelle, le Conseil a souhaité conditionner sa rémunération encore plus directement à la performance économique du Groupe et, à travers l'augmentation de sa rémunération long terme versée en actions de performance, l'aligner plus fortement avec les intérêts des actionnaires, le Conseil ayant manifesté son attente quant au retour à une valorisation de la Société à un niveau comparable à celui d'avant la crise sanitaire.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Président-directeur général sont décrits ci-après.

Éléments court terme

Les éléments court terme de la rémunération du Président-directeur général sont les suivants :

(i) **Une rémunération fixe annuelle** qui tient compte de l'expérience du Président-directeur général, de ses responsabilités et des pratiques de marché.

Pour l'exercice 2023, la rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Sébastien Bazin s'élève à 950 000 euros (inchangée depuis le 1er janvier 2016).

(ii) **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). Ces objectifs sont 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. Chaque objectif qualitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 120 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

Pour l'exercice 2023, la rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence brut :

- Jusqu'à la date de l'Assemblée générale annuelle 2023, de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle.
- À partir de la date de l'Assemblée générale annuelle 2023, de 1 400 000 euros, soit de 0 % à 221 % de sa rémunération fixe annuelle.

Par conséquent, pour l'exercice 2023, si sa rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, ce montant représenterait 141 % de sa rémunération fixe annuelle après application du prorata temporis et ce, compte tenu de l'évolution du montant de référence brut décidée dans le cadre du renouvellement de son mandat.

À partir du renouvellement de son mandat, si sa rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, ce montant représenterait 147 % de sa rémunération fixe annuelle.

Le Conseil a arrêté comme suit les objectifs de performance conditionnant le versement de la rémunération variable annuelle :

1. les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %) :

- critères financiers (50 %) :
  - excédent brut d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2023 (25 %),
  - *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2023 (25 %).

La mise en œuvre du plan « RESET » s'étant terminée fin 2022, le critère y afférent a été supprimé. En conséquence, le poids de l'objectif quantitatif « *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel » a été ajusté en conséquence de 10 % à 25 %, revenant ainsi à un poids identique à celui d'avant la crise sanitaire liée au Covid. Cela permet par ailleurs de maintenir un poids global des critères financiers significatif et constant par rapport à 2022.

- critères extra-financiers (30 %) :
  - croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2023 (15 %),
  - critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (15 %).

Au cours des réunions du 22 février 2023 et du 20 mars 2023, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le poids de l'objectif « critères ESG » et de faire évoluer sa composition par de nouveaux critères reflétant les piliers Séjour, Alimentation et Humain de la politique RSE du Groupe.

Pilier Séjour (5 %), deux critères retenus :

- Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé des plastiques à usage unique dans l'expérience client, y compris les bouteilles d'eau jetables, au 31 décembre 2023 (2,5 %). L'objectif de suppression de plastiques à usage unique, déjà présent dans les critères ESG conditionnant la rémunération variable 2022, est ainsi reconduit et renforcé. Il s'agit en effet de supprimer de nouveaux produits, et notamment les bouteilles d'eau jetables, qui n'étaient pas encore éliminées de l'expérience client, tout en inscrivant dans la durée les efforts de suppression réalisés en 2022.
- Pourcentage d'hôtels managés et franchisés mesurant les émissions carbone via un outil de mesure d'émission carbone (2,5 %).

Pilier Alimentation (5 %), un critère retenu :

Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant mesuré leurs déchets alimentaires au 31 décembre 2023.

Pilier Humain (5 %), un critère retenu :

Pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial au 31 décembre 2023.

Le niveau de réalisation attendu de ces critères ESG a été établi de manière précise. Les objectifs cibles sont les suivants :

- En ce qui concerne le critère relatif à la suppression des produits plastique, incluant les bouteilles d'eau jetables, l'objectif cible a été fixé à 80 % d'hôtels managés et franchisés se conformant à cette ambition.
- En ce qui concerne le critère relatif à la mesure des émissions carbone, l'objectif cible a été fixé à 85 % d'hôtels managés et franchisés mesurant leurs émissions carbone via l'outil dédié.
- En ce qui concerne le critère relatif aux déchets alimentaires, l'objectif cible a été fixé à 80 % des 300 hôtels managés ou franchisés, dont le chiffre d'affaires lié à la restauration représentait au 31 décembre 2022 plus de 50 % du chiffre d'affaires total du Groupe en matière de restauration, ayant défini une valeur de référence de leur gaspillage alimentaire.
- En ce qui concerne le critère relatif au pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial, l'objectif cible a été fixé à 40 %.

2. l'objectif qualitatif (poids total de 20 %) :

- Mise en place de la nouvelle organisation TURBO et développement des talents (20 %).

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a décidé de remplacer l'objectif qualitatif « Agilité et adaptation opérationnelle du modèle et développement des talents » par le critère de « Mise en place de la nouvelle organisation TURBO et développement des talents » pour un poids de 20 %.

En effet, après avoir annoncé la mise en place d'une nouvelle organisation au sein Groupe (projet TURBO) à compter du 1er janvier 2023 (avec notamment la création de deux divisions distinctes à savoir la division « Premium, Milieu de gamme & Economique » et la division « Luxe & *Lifestyle* »), le Conseil d'administration a souhaité mettre l'accent sur la qualité d'exécution de sa mise en œuvre et la capacité de développer les talents nécessaires à sa bonne exécution.

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 (nouveau mandat) Min	Cible	Max (1)
Excédent brut d'exploitation (EBITDA) *vs* budget 2023	25 %	0 %	25 %	40 %
Free Cash-Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel *vs* budget 2023	25 %	0 %	25 %	40 %
Croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2023	15 %	0 %	15 %	24 %
Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé des plastiques à usage unique dans l'expérience client, y compris les bouteilles d'eau jetables, au 31 décembre 2023	2,5 %	0 %	2,5 %	4 %
Pourcentage d'hôtels managés et franchisés mesurant les émissions carbone via un outil de mesure d'émission carbone	2,5 %	0 %	2,5 %	4 %
Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant mesuré leurs déchets alimentaires au 31 décembre 2023	5 %	0 %	5 %	8 %
Pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial	5 %	0 %	5 %	8 %
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 de l'objectif qualitatif	Poids du critère	En % du montant de référence (nouveau mandat) Min	Cible	Max [1]
Mise en place de la nouvelle organisation TURBO et développement des talents	20 %	0 %	20 %	24 %
Total qualitatif	**20 %**	**0 %**	**20 %**	**24 %**
Total quantitatifs et qualitatif en % du montant de référence		**0 %**	**100 %**	**150 %** [2]
Total variable en % de la rémunération fixe (montant plafonné)		**0 %**	**147 %**	**221 %**

(1) Chaque objectif qualitatif peut déclencher jusqu'à 120 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.
(2) Le montant de la rémunération variable est plafonné à 150 % du montant de référence.

(iii) Enfin, le Conseil d'administration maintient le principe selon lequel il se réserve la possibilité de décider du versement d'une **prime exceptionnelle** au Président-directeur général dans certaines circonstances particulières (notamment en cas d'opération transformante) qui seront, le cas échéant, communiquées et expliquées, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF. La rémunération exceptionnelle du Président-directeur général ne pourra excéder 100 % de sa rémunération fixe annuelle.

En tout état de cause, et sous réserve de l'approbation de la présente politique de rémunération lors de l'Assemblée Générale annuelle 2023, le versement de la rémunération variable du Président-directeur général et, le cas échéant, sa rémunération exceptionnelle sera conditionnée à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2024.

Éléments long terme

Des actions de performance de la Société sont régulièrement attribuées au dirigeant mandataire social 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 a dispositions du Code AFEP-MEDEF, chaque année, les plans sont principalement émis durant le premier semestre.

Lors de sa réunion du 22 février 2023, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter le plafond du nombre d'actions de performance pouvant être attribuées au Président-directeur général à un nombre équivalent à 280 % (versus 250 % en 2022) de sa rémunération fixe annuelle 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 en vertu de la résolution ayant autorisé l'attribution des actions et ce, pour une durée de 38 mois.

L'acquisition de ces actions est subordonnée, d'une part, à la présence du Président-directeur général dans le Groupe à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, et, d'autre part, à l'atteinte des conditions de performance suivantes mesurées à l'issue d'une période de trois ans :

- excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (40 %) ;
- *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (20 %) ;
- réduction de l'empreinte carbone (20 %) ;
- *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor considéré par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) (20 %).

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a décidé de maintenir inchangés la nature et le poids des conditions de performance, ces dernières étant toujours alignées avec l'ambition long terme du Groupe.

Les objectifs relatifs aux conditions suivantes ont été revus comme suit :

Les niveaux de réalisation attendus des critères internes « EBITDA » et « *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel » ont été établis de manière précise mais le caractère confidentiel de ces objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (n'étant eux-mêmes pas publics), ne permet pas de divulguer cette information.

En ce qui concerne la condition de « réduction de l'empreinte carbone » : un premier objectif (pour 10 %) est d'atteindre, à fin 2025, une réduction des émissions de carbone de 25,2 % sur les scopes 1 et 2 et un second objectif (pour 10 %) est d'atteindre, à fin 2025, une réduction des émissions de carbone de 15 % sur le scope 3. Ces objectifs ont été revus et fixés selon une trajectoire en ligne avec l'ambition 2030 du Groupe de réduction d'émission carbone. Ils permettraient, s'ils sont atteints, d'acquérir 100 % des actions liées à cette condition. L'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 83,3 % soit une réduction de 21 % pour les scopes 1 et 2 et une réduction de 12,5 % pour le scope 3 (ces niveaux de réalisation de l'objectif permettraient alors seulement une acquisition de 50 % des actions liées à cette condition).

En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le « TSR de Accor considéré par rapport à l'évolution de l'indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG »), le Conseil d'administration a souhaité, après échanges avec certains investisseurs, renforcer le caractère exigeant de ce critère. Ainsi, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, le Conseil d'administration a décidé de relever le seuil de déclenchement de l'acquisition à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 100 % (versus 90 % en 2022) permettant une acquisition de 90 % des actions liées à cette condition. L'objectif permettant d'acquérir 100 % des actions liées à cette condition a été fixé à un taux de réalisation de 102,5 %.

Ces conditions de présence et de performance sont identiques à celles applicables à l'ensemble des attributaires du Groupe.

Le Président-directeur général est en outre tenu à une obligation de conservation ainsi qu'à une obligation d'achat d'actions jusqu'à la cessation de ses fonctions (tel que plus amplement détaillé en page 251).

La présente politique de rémunération ne prévoit pas de mécanisme de restitution des rémunérations variables (rémunération variable annuelle et long terme).

Autres avantages et bénéfices attachés à l'exercice du mandat du Président-directeur général

Les autres avantages dont bénéficie le Président-directeur général sont les suivants :

(i) **Une voiture de fonction.**

(ii) **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 439 920 euros selon le barème 2022.

(iii) **Des prestations de services de conseils en matière patrimoniale** fournies par une société externe, dans la limite de 100 heures par année.

(iv) **Des régimes de retraite supplémentaire :**

- **Un régime de retraite à cotisations définies ou plan d'épargne retraite obligatoire – PERO** (anciennement « article 83 »)

  Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant 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 plan d'épargne retraite obligatoire (PERO). Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion. 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 8 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de huit PASS.

  Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de Monsieur Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

- **Un régime de retraite à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du code de la sécurité sociale (dit régime « L. 137-11-2 »)**

  Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société, ayant plus de six mois d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle [1] supérieure à huit PASS réunit par ailleurs les conditions d'éligibilité au régime de retraite L. 137-11-2 qui a été mis en place par la Société. Ce régime a donné lieu à la souscription d'un contrat d'assurance.

  Monsieur Sébastien Bazin percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option.

  Ce régime prévoit une acquisition progressive de droits, calculés pour chaque année de participation au régime. Ces droits représentent de 1,6 % à 2,4 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :

  - part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 1,6 %,
  - part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 2,4 %,
  - part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 1,6 %.

  Les droits acquis annuellement sont plafonnés à 3 % de la rémunération de référence annuelle considérée. Ces droits constituent la rente viagère à percevoir in fine.

  Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a en outre soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies L. 137-11-2 à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

  - l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %),
  - le *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

(1) La rémunération de référence annuelle est définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable brute, le montant des avantages en nature et les éventuelles primes exceptionnelles versées en numéraire au cours de l'exercice considéré.

La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 75 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 75 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Ces conditions de performance et leur niveau d'atteinte sont revus et validés chaque année par le Conseil d'administration.

Les droits acquis 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 acquis ainsi calculés pour chaque année, dans la limite de 30 points (tout au long de la carrière).

Sont éligibles à ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies L. 137-11-2 le dirigeant mandataire social du Groupe ainsi que les cadres du Groupe en France ayant rempli les conditions d'ancienneté et de rémunération visées ci-dessus.

Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de Monsieur Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

En outre, Monsieur Sébastien Bazin bénéfice toujours potentiellement du régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») dont les caractéristiques sont détaillées à la section 4.7 du présent Document d'enregistrement universel étant précisé que ce régime a été gelé et qu'aucun nouveau droit conditionnel à prestations n'a été ou ne sera alloué au titre de périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019. Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de Monsieur Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

(v) **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 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 Président-directeur général ou le 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.

A l'occasion de son renouvellement de mandat, afin d'adapter les critères de performance applicables à ladite indemnité au modèle économique du Groupe, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a décidé de les aligner sur ceux de la rémunération variable annuelle du Président-directeur général et de les modifier comme suit :

- l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %),
- le *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

La mesure de la performance se fera de la manière suivante :

- si le taux d'atteinte annuel moyen des trois dernières années des critères est supérieur ou égal à 75 %, la totalité de l'indemnité est due ;
- si le taux d'atteinte annuel moyen des trois dernières années des critères est supérieur ou égal à 65 % et inférieur à 75 %, la moitié de l'indemnité est due ;
- si le taux d'atteinte annuel moyen des trois dernières années des critères est inférieur à 65 %, aucune indemnité n'est due.

Mandat d'Administrateur

Le Président-directeur général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur de la Société.

Adaptation de la politique de rémunération

Le Conseil d'administration pourra faire évoluer les critères et objectifs auxquels sont soumis les éléments variables court-terme et long terme de la rémunération du Président-directeur général, si ces critères et objectifs se révélaient inadaptés ou non pertinents, à l'instar de ce qui pourrait être prévu par la Direction pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Ces mesures seraient exclusivement limitées à des circonstances exceptionnelles, telles que par exemple celles ayant résulté de la crise sanitaire en lien avec la pandémie de Covid-19.

De telles mesures permettraient au Conseil d'administration, le cas échéant, de prendre plus directement en compte l'impact de ces circonstances exceptionnelles sur les résultats d'exploitation du Groupe et d'aligner plus directement les critères et objectifs sur l'activité et les enjeux du Groupe durant la période concernée.

Les plafonds prévus dans la politique de rémunération soumise au vote des actionnaires ne pourraient, en aucun cas, être modifiés.

Toute adaptation dans l'application de la politique de rémunération présentée ci-dessus sera décidée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Le cas échéant, l'usage de cette faculté par le Conseil d'administration sera rendu public dans les plus brefs délais. Sa justification sera communiquée, notamment au regard de leur alignement avec les intérêts des actionnaires.

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

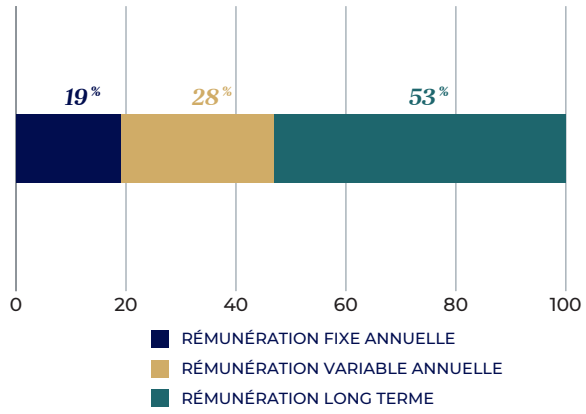
Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération (nouveau mandat)
Rémunération fixe annuelle	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE en fonction notamment : • de l'expérience ; • des responsabilités ; • des pratiques de marché.	950 000 euros Inchangée depuis le 1er janvier 2016 (1)
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 1 400 000 euros, soit de 0 % à 221 % de la rémunération fixe annuelle
	Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : • **financiers :** EBITDA vs budget 2023 et *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel *vs* budget 2023 ; • **extra-financiers :** Croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) *vs* budget 2023 ; Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé des plastiques à usage unique dans l'expérience client, y compris les bouteilles d'eau jetables, au 31 décembre 2023 ; Pourcentage d'hôtels managés et franchisés mesurant les émissions carbone via un outil de mesure d'émission carbone ; Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant mesuré leurs déchets alimentaires au 31 décembre 2023 ; Pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial.	Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente
	Objectif qualitatif (20 % de la rémunération variable annuelle) : • mise en place de la nouvelle organisation TURBO et développement des talents.	Cet 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 280 % de la rémunération fixe annuelle déterminée par le Conseil d'administration

(1) Etant précisé que compte tenu de la crise sanitaire et du recours à l'activité partielle au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration avait accepté la proposition du Président-directeur général de réduire sa rémunération fixe de 25 % du 1er avril au 31 décembre 2020.

La présente politique de rémunération du Président-directeur général sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2023. Le versement des éléments de rémunération variable et, le cas échéant, exceptionnelle décrits dans la présente politique est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice 2023.

La présente politique prend en compte les différents commentaires exprimés par les investisseurs lors du vote de l'Assemblée Générale 2022.

Structure globale de la rémunération 2023 du Président-directeur général (nouveau mandat)



4.5.2 *Politique de rémunération des Administrateurs de la Société pour l'exercice 2023*

La durée des mandats des administrateurs est de trois ans. Les administrateurs élus par l'Assemblée générale peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale également.

La politique de rémunération des administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE et dans la limite du montant global de rémunération fixé par l'Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale de la Société, réunie le 20 avril 2018, a fixé à 1 320 000 euros bruts le montant maximum de l'enveloppe annuelle globale de la rémunération à répartir entre les membres du Conseil d'administration (anciennement appelée jetons de présence), et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par une nouvelle décision d'Assemblée Générale.

Les principes de répartition de cette enveloppe arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le montant annuel de la rémunération des Administrateurs 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 de la rémunération des Administrateurs ;
- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités servent à verser la part variable de la rémunération des Administrateurs, 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, ainsi que les membres du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE 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 rémunération à ce titre ;
- les Administrateurs représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération à ce titre, étant précisé que le montant 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 de la rémunération des Administrateurs est effectué dans les 3 mois de l'exercice échu.

La présente politique de rémunération ne prévoit pas de mécanisme de restitution de la part variable de la rémunération allouée aux administrateurs.

La politique de rémunération des administrateurs est revue annuellement par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE. Cette politique est ensuite soumise à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle.

La présente politique de rémunération des Administrateurs sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2023.

4.5.3 *Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022*

La rémunération du Président directeur-général versée ou attribuée au titre de l'exercice 2022 est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022 en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et présentée dans la section 4.5.1 du Document d'enregistrement universel 2021.

Au cours de l'exercice 2022, aucune dérogation à la politique approuvée n'a été réalisée.

La synthèse des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de ce même exercice au Président-directeur général qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2023 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, sont présentés dans le tableau spécifique figurant à la section 4.7 du présent Document d'enregistrement universel.

Le Président-directeur général n'a perçu aucune rémunération d'une quelconque entreprise incluse dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice 2022.

L'Assemblée Générale du 20 mai 2022 a approuvé la politique de rémunération 2022 avec un taux d'approbation de 95,5 %.

Rémunération fixe et variable

La rémunération fixe annuelle brute versée au titre de l'exercice 2022 à Monsieur Sébastien Bazin s'est élevée à 950 000 euros.

La rémunération variable, dont le montant de référence brut est inchangé depuis le premier mandat de Monsieur Sébastien Bazin en 2013, pouvait représenter de 0 % à 150 % du 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 :
- critères financiers (50 %) :
  - excédent brut d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2022 (25 %) ;
  - *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2022 (10 %) ;
  - économies RESET en ligne avec le budget 2022 (15 %),
- critères extra-financiers (30 %) :
  - croissance organique nette du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne), en ligne avec le budget 2022 (15 %),
  - critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (15%) :
    - pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé les plastiques à usage unique dans l'expérience client (sauf bouteilles d'eau jetables) au 31 décembre 2022 (5 %) ;
    - pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial au 31 décembre 2022 (5 %) ;
    - pourcentage d'hôtels managés et franchisés pour lesquels un outil de mesure d'émission carbone est en place à fin 2022 (5 %).
- **les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %),** à savoir :
  - agilité et adaptation opérationnelle du modèle de développement des talents (20 %).

Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.

Le montant de la rémunération variable est plafonné à 150 % du montant de référence de 1 250 000 euros. Si sa rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, ce montant représenterait 132 % de sa rémunération fixe annuelle telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 20 mai 2022.

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 22 février 2023, la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2022 à **1 559 129 euros**, dont :

- **1 271 629 euros au titre des objectifs quantitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 127,2 %. Le caractère confidentiel des objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas de divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA, *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel ont été dépassés, permettant un paiement maximum de 160 % sur ces critères. Pour ce qui concerne le critère lié aux économies RESET, l'objectif a été atteint et le taux de paiement relatif à ce critère a été de 100 %. Pour ce qui concerne les critères ESG, ils ont également été atteints voire dépassés, avec un taux de réalisation moyen de 107,6 %, entraînant un taux de paiement moyen de 114,7 %. En revanche, l'objectif relatif à la croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) n'a été atteint qu'à 96 %, conduisant à un taux de paiement de 90 % sur ce critère.
- **287 500 euros au titre des objectifs qualitatifs**, lesquels ont été atteints à hauteur de 115 %.

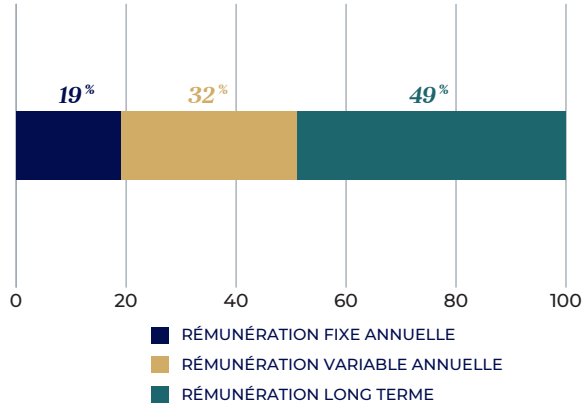
Le Conseil a souligné l'excellente performance de Sébastien Bazin dans la rapidité de la reprise d'activité et dans l'exécution de la mise en place opérationnelle du nouveau modèle. Il a reconnu la grande agilité dont le Groupe a fait preuve dans cette période post-crise sanitaire et que Sébastien Bazin a impulsée. Toutefois, le Comité a souligné qu'il restait encore une marge de progression dans le développement des talents, notamment féminin au sein du top management (dans le cadre de la nouvelle organisation).

- Cette rémunération variable représente 124,7 % du montant de référence et 164,1 % de la rémunération fixe de Monsieur Sébastien Bazin.

En outre, le Président-directeur général s'est vu attribuer des **actions de performance** dont le détail est présenté en section 4.6 du présent Document d'enregistrement universel.

Aucun mécanisme de restitution de la rémunération variable n'a été mis en œuvre au cours de l'exercice.

Structure globale de la rémunération perçue au titre de 2022 du Président-directeur général



Indemnités de départ

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin

Au cours de l'exercice 2022, Monsieur Sébastien Bazin a bénéficié d'un droit à indemnité en cas de cessation de son mandat social, tel que défini à la section 4.5.1 « Politique de rémunération du Président-directeur général pour l'exercice 2022 », au sein du paragraphe « Autres avantages et bénéfices attachés à l'exercice du mandat du Président-directeur général » du Document d'enregistrement universel 2021. Cette indemnité n'a pas eu vocation à être mise en œuvre au cours de l'exercice 2022.

Régimes de retraite supplémentaire

Le dirigeant mandataire social, comme plusieurs dizaines de cadres en France, est éligible 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 ou Plan d'Epargne Retraite Obligatoire – PERO (anciennement « 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 de retraite à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du code de la sécurité sociale (dit régime « L. 137-11-2 »). Ces deux régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auquel sont versées les primes afférentes.

S'agissant du **régime à cotisations définies ou Plan d'Epargne Retraite Obligatoire – PERO** (anciennement « article 83 ») :

Sont éligibles à ce régime le dirigeant mandataire social de la Société ainsi que les cadres du Groupe ayant au moins un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), soit 164 544 euros en 2022. 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 8 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année considérée, dans la limite de huit PASS. La cotisation annuelle maximale s'élève ainsi à 26 327 euros en 2022. 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.

La part employeur versée par la Société au cours de l'exercice au bénéfice du dirigeant mandataire social s'élève à 26 327 euros bruts en 2022.

Pour la quote-part de cotisation correspondant au plafond d'exonération sociale (5 % de la rémunération dans la limite de cinq PASS), 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.

Sur la quote-part de cotisation supérieure au plafond susvisé, la Société verse les cotisations de sécurité sociale (part patronale) et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la CSG, de la CRDS et des cotisations de sécurité sociale (part salariale).

S'agissant du **régime de retraite à prestations définies et à droits acquis** en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (dit régime « L. 137-11-2 ») :

Sont éligibles à ce régime le dirigeant mandataire social ainsi que les cadres dirigeants ayant plus de six mois d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle supérieure à huit PASS, soit 329 088 euros en 2022. Les participants percevront, au moment de la liquidation de leur retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option.

Chaque participant acquiert progressivement des droits, calculés pour chaque année de participation au régime. Ces droits représentent de 1,6 % à 2,4 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :

- part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 1,6 %,
- part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 2,4 %,
- part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 1,6 %.

Les droits acquis annuellement sont plafonnés à 3 % de la rémunération de référence annuelle considérée. Ces droits constituent la rente viagère à percevoir *in fine*.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a en outre soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies L. 137-11-2, pour l'année 2022, à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

- l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %),
- le Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 75 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 75 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Le niveau d'atteinte de ces conditions, constaté par le Conseil d'administration lors de la réunion du 22 février 2023 a permis l'acquisition de 100 % des droits au titre de l'exercice.

Les droits acquis de Monsieur Sébastien Bazin, pour l'année 2022, correspondent à un montant de rente viagère annuelle de 37 525 euros soit 1,55 % de la rémunération de référence annuelle 2022.

En outre, Monsieur Sébastien Bazin bénéficie toujours potentiellement du **régime à prestations définies (dit « article 39 »)** dont les caractéristiques sont détaillées à la section 4.7 du présent Document d'enregistrement universel, étant précisé que ce régime a été gelé et qu'aucun nouveau droit conditionnel à prestations n'a été alloué au titre de périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019.

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 439 920 euros selon le barème 2022.

4.5.4 *Synthèse des rémunérations*

Rémunération détaillée du dirigeant mandataire social

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 au dirigeant mandataire social au titre des exercices 2021 et 2022 :

Tableau 1 : Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social (Tableau 1 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**	**Exercice 2021** *(en euros)*	**Exercice 2022** *(en euros)*
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 407 557	2 566 478
	Dont 1 420 208 au titre de la rémunération variable	Dont 1 559 129 au titre de la rémunération variable
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 11) [1]	2 374 972	2 374 978
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	NA	NA
Total	**4 782 529**	**4 941 456**

(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.

Tableau 2 : Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social (Tableau 2 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

	Exercice 2021		Exercice 2022	
Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**	**Montants attribués au titre de 2021** *(en euros)*	**Montants versés en 2021** *(en euros)*	**Montants attribués au titre de 2022** *(en euros)*	**Montants versés en 2022** *(en euros)*
Rémunération fixe [1]	950 000	950 000	950 000	950 000
Rémunération variable annuelle [2]	1 420 208	625 000	1 559 129	1 420 208
Rémunération variable pluriannuelle	NA	NA	NA	NA
Rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur [3]	NA	NA	NA	NA
Avantages en nature [4]	37 349	37 349	57 349	57 349
Total	**2 407 557**	**1 612 349**	**2 566 478**	**2 427 557**

Les montants indiqués sont exprimés en euros, sur une base brute avant impôts.

(1) La rémunération fixe du Président-directeur général 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 cours 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. Les critères en application desquels ces éléments ont été calculés ou les circonstances au regard desquelles ils ont été établis sont détaillés à la section 4.7.

(3) Le Président-directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

(4) Il s'agit, pour Monsieur Sébastien Bazin, de la mise à disposition d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage privée contractée par la Société décrite en page 233, ainsi que du bénéfice de prestations de services de conseil en matière patrimoniale fournies par une société externe.

Ratios d'équité et évolution annuelle de la rémunération du Président-directeur général, de la rémunération moyenne et médiane des salariés et des performances de la Société

Les ratios d'équité sont publiés conformément aux dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, dite PACTE, et aux lignes directrices de l'AFEP.

Les éléments de rémunération du Président-directeur général correspondent aux éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice, sur une base brute, soit la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle, la rémunération exceptionnelle, les avantages en nature et les actions de performance attribuées (dont la valorisation correspond à la valeur comptable à la date d'octroi). Les indemnités de départ et régimes de retraite supplémentaire ne sont pas pris en compte conformément aux recommandations de l'AFEP.

La population incluse dans le calcul de ces ratios regroupe d'une part les salariés de la société cotée, soit Accor SA et d'autre part, les salariés d'un périmètre élargi comprenant l'UES (Accor SA, Soluxury HMC, Académie Accor, GIE AH Fleet Services), les autres sièges en France ainsi que les hôtels filiales en France, dans chaque cas, continûment présents sur deux exercices. Ce périmètre élargi couvre ainsi, au total, 82 % des effectifs en France en 2022.

Les éléments de rémunération des salariés correspondent aux éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice sur une base temps plein et sont pris en compte sur une base brute, soit la rémunération fixe, les rémunérations variables, les rémunérations exceptionnelles, les avantages en nature, l'intéressement, la participation ainsi que les actions de performance attribuées (dont la valorisation correspond à la valeur comptable à la date d'octroi).

Tableau 3 : Ratios au titre du I.6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code de Commerce conformément aux lignes directrices du Code AFEP/MEDEF

	Exercice 2018	Exercice 2019 [1]	Exercice 2020 [2]	Exercice 2021 [2]	**Exercice 2022**
Évolution *(en %)* de la rémunération totale versée ou attribuée au titre de l'exercice du Président-directeur général – Sébastien Bazin		25 %	- 8 %	- 7 %	20 %
Informations sur le périmètre de la société cotée ACCOR SA					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés		16 %	0 %	- 11 %	17 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	41	44	40	42	43
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent [3]		8 %	- 9 %	4 %	3 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	56	67	61	61	60
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent [3]		18 %	- 9 %	0 %	-1 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi (sièges + hôtels filiales France)					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés		10 %	- 3 %	- 7 %	20 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	48	55	52	52	52
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent [3]		14 %	- 6 %	0 %	0 %
Performance de la Société					
EBITDA publié *(en millions d'euros)*	712	825	- 391	22	675
Évolution *(en %)* par rapport à l'exercice précédent		16 %	- 147 %	106 %	2 968 %

(1) En 2019, la hausse de la rémunération totale de Monsieur Sébastien Bazin est liée à la rémunération exceptionnelle décidée par le Conseil d'administration du 26 juin 2018. Cette dernière a été versée sous la forme de 13 480 actions de performance attribuées en 2019. La rémunération moyenne des salariés, quant à elle, a augmenté sous l'effet d'une attribution plus élevée d'actions de performance.

(2) Les baisses de rémunération (concernant le Président-directeur général et des cadres dirigeants en 2020) et le chômage partiel mis en place en 2020 et 2021 pour faire face à la crise sanitaire sont pris en compte dans les calculs des années 2020 et 2021.

(3) Les évolutions sont calculées à partir des ratios non arrondis.

Tableau 4 : Synthèse des engagements pris à l'égard du dirigeant mandataire social (Tableau 11 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

			Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison :		
	Contrat de travail	Régimes de retraite supplémentaire [1]	de la cessation de fonctions [2]	du changement de fonctions au sein du Groupe	Indemnité relative à une clause de non-concurrence
Sébastien Bazin					
Président-directeur général depuis le 27 août 2013					
Fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022	Non	Oui	Oui	Non	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaire, auxquels participe le Président-directeur général sont décrits pages 233 et 234.

(2) Les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation des fonctions au bénéfice du Président-directeur général sont décrits page 234.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, versées en 2022 par des sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres du Comité exécutif (dans sa composition au 31 décembre 2022 et à l'exclusion du Président-directeur général dont la rémunération est détaillée précédemment) s'établit à 14,2 millions d'euros, dont 5,4 millions d'euros constituant la rémunération variable brute de ces rémunérations.

Rémunération versée aux membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, faisant application de la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022 et présentée à la section 4.5.2 du Document d'enregistrement universel 2021, a réparti pour l'exercice 2022 un montant brut total de 1 267 500 euros (sur un montant global maximal fixé à 1 320 000 euros bruts par l'Assemblée Générale du 20 avril 2018), et dont le détail figure dans le tableau ci-dessous.

Il est rappelé que M. Sébastien Bazin, Président-directeur général, ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Les administrateurs n'ont perçu aucune rémunération d'une quelconque entreprise incluse dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice 2022, à l'exception de Mesdames Iliane Dumas et Christine Serre, administratrices représentant les salariés, qui perçoivent une rémunération au titre de leur contrat de travail.

Enfin, il n'y a pas eu lieu, sur l'exercice, de suspendre la rémunération des administrateurs conformément aux dispositions de l'article L. 225-45 alinéa 2 du Code de Commerce.

Cette rémunération sera soumise au vote des actionnaires lors l'Assemblée Générale annuelle 2023 dans le cadre du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022.

Tableau 5 : Rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (Tableau 3 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

	Relatif à l'exercice						Montant payé dans l'exercice considéré			
	2021			2022			2021		2022	
Conseil d'administration *(en euros)*	**Total**	**Part fixe**	**Part variable**	**Total**	**Part fixe**	**Part variable**	**Part fixe**	**Part variable**	**Part fixe**	**Part variable**
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi [1]	N/A	N/A	N/A	69 597	21 549	48 048	N/A	N/A	N/A	N/A
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani [2]	66 672	22 680	43 992	15 829	5 152	10 677	17 220	37 396	22 680	43 992
Aziz Aluthman Fakhroo [3]	173 940	51 067	122 873	84 568	24 656	59 912	38 235	96 670	51 067	122 873
Ugo Arzani [4]	N/A	N/A	N/A	69 773	21 725	48 048	N/A	N/A	N/A	N/A
Hélène Auriol Potier [5]	N/A	N/A	N/A	77 001	22 428	54 573	N/A	N/A	N/A	N/A
Iliane Dumas [6]	98 284	26 228	72 055	87 689	25 998	61 692	19 847	49 178	26 228	72 055
Sophie Gasperment [7]	140 053	47 519	92 534	60 776	20 439	40 337	35 608	73 388	47 519	92 534
Chantale Hoogstoel [6] [8]	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	17 220	57 515	N/A	N/A
Qiong'Er Jiang	53 019	22 680	30 339	64 600	22 483	42 116	32 981	58 664	22 680	30 339
Iris Knobloch	233 800	101 067	132 733	213 898	100 598	113 299	88 235	97 473	101 067	132 733
Bruno Pavlovsky	117 272	36 874	80 398	117 609	42 867	74 742	14 216	27 610	36 874	80 398
Nicolas Sarkozy	69 976	29 777	40 199	68 069	29 512	38 557	22 474	38 607	29 777	40 199
Christine Serre [6] [9]	52 090	14 167	37 924	58 164	15 455	42 710	N/A	N/A	14 167	37 924
Isabelle Simon	137 777	47 519	90 258	138 435	47 084	91 351	35 608	71 374	47 519	90 258
Sarmad Zok	148 884	40 422	108 462	141 491	40 055	101 435	30 355	84 825	40 422	108 462
Total fixe + variable	**1 291 767**			**1 267 500**				**1 044 699**		**1 291 767**

(1) Rémunération due au titre du mandat d'administratrice ayant pris effet le 20 mai 2022.
(2) Rémunération due au titre du mandat d'Administrateur, jusqu'à la date de fin de mandat intervenue le 20 mai 2022.
(3) Rémunération due au titre du mandat d'Administrateur, jusqu'à la date de fin de mandat intervenue le 20 mai 2022.
(4) Rémunération due au titre du mandat d'administrateur ayant pris effet le 20 mai 2022.
(5) Rémunération due au titre du mandat d'administratrice ayant pris effet le 20 mai 2022.
(6) Conformément à l'article 8 du Règlement intérieur, les Administratrices représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat. La Société s'est engagée à verser une somme équivalente à l'Association d'Entraide aux Collaborateurs Accor.
(7) Rémunération due au titre du mandat d'Administratrice, jusqu'à la date de fin de mandat intervenue le 20 mai 2022.
(8) Rémunération due au titre du mandat d'Administratrice, jusqu'à la date de fin de mandat intervenue au cours de l'exercice 2021.
(9) Rémunération due au titre du mandat d'Administratrice, ayant pris effet au cours de l'exercice 2021.

4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société

Des actions de la Société sont régulièrement attribuées aux dirigeants, 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.

4.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Plan d'options de souscription ou d'achat d'actions émis en 2022

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 6 : Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social (Tableau 4 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Néant.

Tableau 7 : Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque mandataire social (Tableau 5 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Néant.

Tableau 8 : Historique des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au personnel salarié ou aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 8 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Néant.

Tableau 9 : Dix premières attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux et dix premières levées d'options réalisées par des bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux

Néant.

Tableau 10 : Obligations de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif

Néant.

Titres donnant accès au capital – Options de souscription réservées au personnel salarié et aux dirigeants mandataires sociaux

Il n'y a plus d'options encore exerçables au 31 décembre 2022.

4.6.2 *Plans d'actions de performance*

Plans d'actions de performance émis en 2022

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 au titre de sa trente et unième résolution puis de celle du 20 mai 2022 à compter de cette date au titre de sa dix-septième 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. 22-10-60 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 7 avril 2022 qui a concerné 1 459 personnes, dont le dirigeant mandataire social (le nombre d'actions ayant été attribué au Président-directeur général étant détaillé dans le tableau 11 page 246), réparties dans une quarantaine de pays. Les conditions de performance attachées à ce plan sont les suivantes :
  - pour 40 % : excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget ;
  - pour 20 % : *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) opérationnel par rapport au Budget ;
  - pour 20 % : réduction de l'empreinte carbone ;
  - pour 20 % : *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor considéré par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt et IHG) ;
- un second plan émis le 26 octobre 2022 qui a concerné 34 personnes. Les conditions de performance attachées à ce plan sont identiques à celles du plan du 7 avril 2022 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 d'une période de trois ans. 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'attribution du plan.

En ce qui concerne la condition de réduction de l'empreinte carbone, les objectifs cibles permettant l'acquisition à 100 % des actions liées à cette condition ont été fixés à 21 % pour les scopes 1 et 2 et à 12,5 % pour le scope 3, correspondant à une trajectoire en ligne avec l'ambition 2030 du Groupe de réduction de l'empreinte carbone. L'acquisition est cependant déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 80 % (permettant alors seulement une acquisition de 50 % des actions liées à cette condition).

En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le TSR Accor considéré par rapport à l'évolution de l'indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG), l'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 90 % (permettant alors seulement une acquisition de 50 % des actions liées à cette condition). L'objectif permettant d'acquérir 100 % des actions liées à cette condition a été fixé à un taux de réalisation de 102,5 %.

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.

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 d'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 7 avril 2025 inclus pour le plan du 7 avril 2022 et jusqu'au 26 octobre 2025 inclus pour le plan du 26 octobre 2022 (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 ou du Président-directeur général, sur délégation du Conseil, lorsqu'il ne s'agit pas d'un mandataire social.

Tableau 11 : Actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2022 (Tableau 6 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

Au cours de l'exercice 2022, Monsieur Sébastien Bazin s'est vu attribuer 95 465 actions de performance attribuées conformément à la politique de rémunération 2022 approuvée par les actionnaires de la Société. Cette attribution correspond à 250 % de la rémunération fixe annuelle brute initiale du Président-directeur général telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 20 mai 2022.

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation théorique des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés *(en euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Sébastien Bazin	Plan d'actions de performance attribué le 07/04/2022	95 465	2 374 978 [1]	07/04/2025	07/04/2025	• Excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget. • *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget. • Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019. • *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor considéré par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG).

(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 2022 au dirigeant mandataire social tel que décrit ci-dessus, et non radiées à la date du présent Document d'enregistrement universel représenteraient, si elles étaient définitivement acquises, 0,04 % du capital social au 31 décembre 2022.

Tableau 12 : Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2022 pour le dirigeant mandataire social (Tableau 7 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions de performance
Sébastien Bazin	Plan d'actions de performance attribué le 31/05/2019	81 290	• Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) groupe par rapport au Budget [1], • Niveau d'atteinte du *Free Cash-Flow groupe* par rapport au Budget [1], • *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return [1]

(1) Afin de prendre en compte les circonstances de la crise sanitaire et économique, conformément aux décisions adoptées par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2020, les conditions d'EBITDA et de Free Cash-Flow ont été remplacées, pour l'année 2020, par une condition de performance unique liée aux économies par rapport au budget et pour les années 2020 et 2021, l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return de la condition de Total Shareholder Return (TSR) a été remplacé par un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Hyatt, Marriott, IHG).

Tableau 13 : Dix premières attributions d'actions de performance aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice 2022 (hors dirigeant mandataire social)

	Nombre d'actions
Actions de performance attribuées en 2022 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	191 000

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 22 février 2023 pour les plans en cours d'acquisition est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2022 des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition

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)
28/05/2020 21/10/2020	Niveau d'atteinte de l'EBITDA Groupe par rapport aux Budgets 2021 et 2022 [1]	33,33 %	Moyenne des taux de réalisation de l'EBITDA Groupe publiés à fin 2021 et fin 2022 égale à la moyenne des taux d'EBITDA Groupe Budget 2021 et 2022	235,4 %	50 %	
	Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* Groupe hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport aux Budgets 2021 et 2022 [1]	13,33 %	Moyenne des taux de réalisation du *Free Cash Flow* Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR publiés à fin 2021 et 2022 égale à la moyenne des taux de *Free Cash Flow* Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR Budget 2021 et 2022	520,2 %	20 %	
	Niveau d'atteinte des économies par rapport au Budget 2020 [1]	23,33 %	Taux de réalisation des économies à fin 2020 égal à l'objectif d'économies défini par rapport au Budget d'EBITDA initial	160,4 %	25,7 %	
	TSR Accor considéré par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux [2]	30,0 %	TSR Accor égal à l'objectif fixé par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2022	-29,8 %	0 %	
Total		**100 %**			**95,7 %**	**95,7 %**

(1) Afin de prendre en compte les circonstances de la crise sanitaire et économique, conformément aux décisions adoptées par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2020, ces conditions ont été remplacées, pour l'année 2020, par une condition de performance unique liée aux économies par rapport au Budget (poids de 80 %).

(2) Conformément aux décisions adoptées par le Conseil d'administration en date du 5 mars 2021, l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return a été remplacé par un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Hyatt, Marriott, IHG) pour les trois années du plan (2020, 2021 et 2022).

Tableau 15 : Historique des attributions d'actions de performance attribuées au personnel salarié ou aux dirigeants mandataires sociaux

Plans d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance	Plan du 31/05/2019	Plan du 25/10/2019	Plan du 28/05/2020
Date d'émission du plan	31/05/2019	25/10/2019	28/05/2020
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	20/02/2019	20/02/2019	14/05/2020
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	30/04/2019	30/04/2019	30/04/2019
Nombre total de bénéficiaires	1 459	39	1 506
Nombre total d'actions attribuées	**1 275 675**	**37 120**	**1 796 551**
Dont mandataires sociaux	81 290	–	108 512
Dont dix premiers salariés attributaires [1]	182 000	20 800	267 725
Date d'acquisition des actions	31/05/2022	25/10/2022	28/05/2023
Date de fin de période de conservation	31/05/2022	25/10/2022	28/05/2023
Nombre d'actions acquises au 31/12/2022	**1 143 106**	**34 920**	**6 300**
Nombre d'actions annulées ou radiées [2]	**132 569**	**2 200**	**217 011**
Actions de performance restantes au 31/12/2022	**-**	**-**	**1 573 240**
Condition(s) de performance	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget [3], Niveau d'atteinte *du Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget [3], *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 *Travel & Leisure Gross Return* [4].	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget [3], Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget [3], *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 *Travel & Leisure Gross Return* [4].	Niveau d'atteinte des économies par rapport au budget 2020, pour l'année 2020, Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget, en 2021 et 2022, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, en 2021 et 2022, *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) du 01/01/2020 au 31/12/2022.

(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) Afin de prendre en compte les circonstances de la crise sanitaire et économique, conformément aux décisions adoptées par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2020, ces conditions ont été remplacées, pour l'année 2020, par une condition de performance unique liée aux économies par rapport au Budget (poids de 80 %).
(4) Conformément aux décisions adoptées par le Conseil d'administration en date du 5 mars 2021, l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return a été remplacé par un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Hyatt, Marriott, IHG) pour les années 2020 et 2021.

Plan du 21/10/2020	Plan du 23/06/2021	Plan du 29/10/2021	Plan du 07/04/2022	Plan du 26/10/2022
21/10/2020	23/06/2021	29/10/2021	07/04/2022	26/10/2022
14/05/2020	23/02/2021 et 05/03/2021	23/02/2021 et 05/03/2021	23/02/2022 et 16/03/2022	23/02/2022 et 16/03/2022
30/04/2019	30/04/2019	30/04/2019	30/04/2019	20/05/2022
28	1 398	46	1 459	34
38 390	**1 353 236**	**50 205**	**1 437 634**	**35 500**
–	79 034	–	95 465	–
26 000	207 000	32 725	191 000	26 000
21/10/2023	23/06/2024	29/10/2024	07/04/2025	26/10/2025
21/10/2023	23/06/2024	29/10/2024	07/04/2025	26/10/2025
-	**-**	**-**	**-**	**-**
1 654	**29 841**	**-**	**47 007**	**1 000**
36 736	**1 323 395**	**50 205**	**1 390 627**	**34 500**
Niveau d'atteinte des économies par rapport au budget 2020, pour l'année 2020, Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget, en 2021 et 2022, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, en 2021 et 2022, *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) du 01/01/2020 au 31/12/2022.	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG).	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG).	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019, Total Shareholder Return (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG).	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019, Total Shareholder Return (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG).

Attributions d'actions gratuites sans condition de performance attribuées au personnel salarié

Plans d'attribution gratuite d'actions sans conditions de performance	**Plan du 17/05/2021**
Date d'émission du plan	17/05/2021
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	23/02/2021
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	29/04/2021
Nombre total de bénéficiaires	127
Nombre total d'actions attribuées	**336 410**
Dont mandataires sociaux	–
Dont dix premiers salariés attributaires	68 672
Date d'acquisition des actions	17/05/2023
Date de fin de période de conservation	17/05/2023
Nombre d'actions acquises au 31/12/2022	**-**
Nombre d'actions annulées ou radiées [1]	**13 375**
Actions gratuites restantes au 31/12/2022	**323 035**
Condition(s) de performance	Pas de conditions de performance

(1) Actions annulées pour cause de départ du Groupe.

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. La même obligation s'applique aux membres du Comité exécutif du Groupe ayant bénéficié du plan d'actions gratuites sans condition de performance émis le 17 mai 2021. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Obligations de conservation et d'achat d'actions issues d'attributions d'actions 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	Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe : • à l'issue de la période de conservation, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : • la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; • la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité : (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et (ii) le bénéficiaire est tenu d'acquérir, ou de conserver, 3 % du nombre d'actions définitivement acquises.	Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité exécutif du Groupe : • à l'issue de la période de conservation, les membres du Comité exécutif au moment de l'attribution ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : • la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; • la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.
Plans émis de 2015 à 2022	Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe : • à l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance et de présence) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : • la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; • la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité : (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et (ii) le bénéficiaire est tenu d'acquérir, ou de conserver, 3 % du nombre d'actions définitivement acquises.	Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité exécutif du Groupe : • à l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires membres du Comité exécutif au moment de l'attribution ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance et de présence) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : • la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; • la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.

Titres donnant accès au capital – Actions de performance réservées au personnel salarié et aux dirigeants mandataires sociaux

Le nombre de droits à actions de performance au 31 décembre 2022 s'élevait à 4 408 703.

Si la totalité de ces droits étaient acquis, le capital de la Société serait augmenté de 4 408 703 actions, soit 1,676 % du capital au 31 décembre 2022 dont 0,106 % 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.

4.6.3 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 × (bénéfice net – 5 % des capitaux propres) × (salaires/valeur ajoutée).

L'application de cette formule de calcul aux résultats de chacune des sociétés entrant dans le champ d'application de l'accord constitue la réserve spéciale de participation du Groupe qui s'élevait à environ 3,9 millions d'euros bruts pour l'année 2021.

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2020 exceptionnellement versée en 2022 : environ 263 000 euros ;
- RSP 2019 versée en 2020 : environ 1,2 millions d'euros ;
- RSP 2018 versée en 2019 : environ 863 000 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 2022, 27,7 % des primes de participation 2021 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 PERCOL 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 2022, 20,8 % des primes ont été affectées au Plan d'épargne retraite d'entreprise collectif (PERCOL) et 51,5 % au Plan d'épargne entreprise du Groupe (PEEG) en raison d'un taux d'investissement par défaut de 29,8 %.

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 niveau d'atteinte de l'EBITDA réalisé par rapport à l'EBITDA budgété, et d'autre part sur la proportion de salariés ayant suivi la formation sur la prévention et la lutte contre les violences de genre.

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.

4.6.4 Opérations sur titres de la Société réalisées par les dirigeants

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 de l'exercice 2022

Personne concernée	Date de la transaction	Nature de l'opération	Nombre d'actions
Asma ABDULRAHMAN AL-KHULAIF	20 juin 2022	Acquisition d'actions	1 000
Ugo ARZANI	13 juin 2022	Acquisition d'actions	1 000
Sébastien BAZIN	1er juin 2022	Acquisition d'actions de performance	81 290
Sarmad ZOK	27 septembre 2022	Acquisition d'actions	23 500
Sarmad ZOK	4 novembre 2022	Cession d'actions	23 500

4.7 Say on pay 2022 du Président-directeur général

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	950 000 €	La rémunération fixe annuelle de M. Sébastien Bazin pour l'exercice 2022 a été arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, des nominations et de la RSE. Ce montant est conforme à la politique de rémunération 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 20 mai 2022 et présentée à la section 4.5.1 du Document d'enregistrement universel 2021. Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2022.
Rémunération variable annuelle	1 559 129 €	Conformément à la politique de rémunération 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 20 mai 2022, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin pouvait représenter de 0 % à 150 % du montant de référence brut 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 rappelés ci-dessous : • **les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %),** à savoir : ◦ excédent brut d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2022 (25 %), ◦ *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2022 (10 %), ◦ économies RESET en ligne avec le budget 2022 (15 %), ◦ croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2022 (15 %), ◦ critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (15 %) : • pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé les plastiques à usage unique dans l'expérience client (sauf bouteilles d'eau jetables) au 31 décembre 2022 (5 %) ; • pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial au 31 décembre 2022 (5 %) ; • pourcentage d'hôtels managés et franchisés pour lesquels un outil de mesure d'émission carbone est en place à fin 2022 (5 %). • **les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %),** à savoir : ◦ agilité et adaptation opérationnelle du modèle de développement des talents (20 %). 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 %. 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 22 février 2023, la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2022 à **1 559 129 euros**, dont : • **1 271 629 euros au titre des objectifs quantitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 127,2 %. Le caractère confidentiel des objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas de divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA, *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel ont été dépassés, permettant un paiement maximum de 160 % sur ces critères. Pour ce qui concerne le critère lié aux économies RESET, l'objectif a été atteint et le paiement relatif à ce critère a été de 100 %. Pour ce qui concerne les critères ESG, ils ont également été atteints voire dépassés, avec un taux de réalisation moyen de 107,6 %, entraînant un taux de paiement moyen de 114,7 %. En revanche, l'objectif relatif à la croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) n'a été atteint qu'à 96 % conduisant à un paiement de 90 % sur ce critère. • **287 500 euros au titre des objectifs qualitatifs**, lesquels ont été atteints à hauteur de 115 %. Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 124,7 % du montant de référence et 164,1 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2022. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2022 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2023.
Rémunération exceptionnelle	NA	M. Sébastien Bazin n'a pas bénéficié de rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2022.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Actions de performance	Nombre d'actions = 95 465 (2 374 978 €)	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 95 465 actions de performance, représentant 250 % de sa rémunération fixe annuelle brute initiale (soit 0,04 % du capital de la Société au 31 décembre 2022), soumises aux conditions de performance suivantes : • pour 40 % : excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget ; • pour 20 % : *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) opérationnel par rapport au Budget ; • pour 20 % : réduction de l'empreinte carbone ; • pour 20 % : *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor considéré par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt et IHG). Les conditions de performance de ces plans seront 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'attribution du plan. En ce qui concerne la condition de réduction de l'empreinte carbone, les objectifs cibles permettant l'acquisition à 100 % des actions liées à cette condition, ont été fixés à 21 % pour les scopes 1 et 2 et à 12,5 % pour le scope 3, correspondant à une trajectoire en ligne avec l'ambition 2030 du Groupe de réduction de l'empreinte carbone. L'acquisition est cependant déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 80 % (permettant alors seulement une acquisition de 50 % des actions liées à cette condition). En ce qui concerne la condition de performance externe, l'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 90 % (permettant alors seulement une acquisition de 50 % des actions liées à cette condition). L'objectif permettant d'acquérir 100 % des actions liées à cette condition a été fixé à un taux de réalisation de 102,5 %. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. 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 attribuées. Pour acquérir définitivement le nombre d'actions initialement 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, M. Sébastien Bazin devra être dirigeant de la Société de façon continue jusqu'au 7 avril 2025 inclus, sauf décès, invalidité ou départ en retraite. En cas de cessation du mandat de dirigeant avant la date d'acquisition, le dirigeant 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.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération en qualité d'Administrateur	NA	M. Sébastien Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur (anciennement appelée jetons de présence).
Valorisation des avantages de toute nature	57 349 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 mai 2022, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage GSC et de prestations de services de conseil en matière patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 100 heures pour 2022.
Indemnité de départ	NA	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. Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 mai 2022, 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. Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants : • retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital au cours des trois derniers exercices ; • *Free Cash-Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ; • taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices. La mesure de la performance se fera comme suit : • si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ; • si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ; • si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due. 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. Au cours de l'exercice 2022, M. Sébastien Bazin n'a pas perçu d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	Les caractéristiques des régimes de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022. Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sébastien Bazin sont : un régime de retraite à cotisations définies ou Plan d'Epargne Retraite Obligatoire – PERO (anciennement « article 83 »), dont les conditions sont décrites ci-après, 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 de retraite à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (dit régime « L. 137-11-2 ») et dont les conditions sont également décrites ci-après. Ces régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auprès duquel sont versées les primes afférentes. M. Sébastien Bazin bénéficie en outre toujours d'un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »), étant rappelé que ce régime a été gelé et qu'aucun nouveau droit conditionnel à prestations n'a été alloué au titre de périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019. S'agissant du **régime à cotisations définies ou Plan d'Epargne Retraite Obligatoire – PERO** (anciennement « article 83 ») : M. Sébastien Bazin, dirigeant 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 plan d'épargne retraite obligatoire (PERO). 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 8 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de huit 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 2022 à un organisme assureur dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 26 327 euros. Le montant estimatif de la rente annuelle de M. Sébastien Bazin au titre de ce régime s'élève, à la date de clôture de l'exercice, à 4 104 euros. Pour la quote-part de cotisation correspondant au plafond d'exonération sociale (5 % de la rémunération dans la limite de cinq PASS), 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. Sur la quote-part de cotisation supérieure au plafond susvisé, la Société verse les cotisations de sécurité sociale (part patronale) et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la CSG, de la CRDS et des cotisations de sécurité sociale (part salariale).

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire (suite)	0 € perçu	S'agissant du **régime de retraite à prestations définies et à droits acquis** (dit régime « L. 137-11-2 ») : Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société, ayant plus de six mois d'ancienneté, étant présent au sein de la Société à la signature du règlement et percevant une rémunération de référence annuelle supérieure à huit PASS, réunit par ailleurs les conditions d'éligibilité au régime de retraite L. 137-11-2 qui a été mis en place par la Société. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option. Il acquiert progressivement des droits, calculés pour chaque année de participation au régime. Ces droits représentent de 1,6 % à 2,4 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir : • part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 1,6 %, • part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 2,4 %, • part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 1,6 %. Les droits acquis annuellement sont plafonnés à 3 % de la rémunération de référence annuelle considérée. Ces droits constituent la rente viagère à percevoir *in fine*. Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a en outre soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies L. 137-11-2, pour l'année 2022, à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes : • l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %), • le *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %). La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 75 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 75 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Le niveau d'atteinte de ces conditions, constaté et validé par le Conseil d'administration lors de la réunion du 23 février 2022 a permis l'acquisition de 100 % des droits au titre de l'exercice. Les droits acquis de Monsieur Sébastien Bazin, pour l'année 2022, s'est élevé à 37 525 euros soit 1,55 % de sa rémunération de référence annuelle 2022. Le montant de rente viagère finale acquis au titre de ce régime s'élève à 62 006 euros. S'agissant du **régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »)** : M. Sébastien Bazin dirigeant mandataire social de la Société bénéfice toujours potentiellement des droits au titre de ce régime dont les caractéristiques sont détaillées ci-dessous. Il est rappelé qu'en application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels à prestations définies, ce régime a été gelé et aucun nouveau droit conditionnel à prestations n'a été alloué au titre de périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
		Pour acquérir annuellement des droits, M. Sébastien Bazin devait avoir une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et avoir rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année considérée. 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. À défaut, il ne bénéficiera 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 2e ou 3e catégorie au sens de la Sécurité sociale avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire ; • les droits dérivés en cas de décès avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire. La rente servie par ce régime sera réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies (« Article 83 ») décrit ci-dessus et issu des cotisations versées au titre des exercices antérieurs à 2020. Il a acquis progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime, jusqu'au 31 décembre 2019, en fonction de sa rémunération de référence annuelle (la rémunération de référence annuelle étant définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées au cours de l'exercice considéré). 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 ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies était 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 a été validé chaque année par le Conseil d'administration. 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 jusqu'au 31 décembre 2019. En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle : • le montant de la rente annuelle brute acquise ne pourra 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 sera plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de 10 ans précédant son départ en retraite. Les droits potentiels de M. Sébastien Bazin au titre de ce régime ont été estimés, au 31 décembre 2022, à 246 126 euros. À ce jour, les charges sociales et fiscales pesant sur ce régime sont les suivantes : sur option irrévocable, la Société a choisi de calculer le montant de sa contribution sur les rentes servies aux retraités au taux de 32 % pour les rentes liquidées à compter du 1er janvier 2013 et de 16 % pour celles liquidées avant le 1er janvier 2013. De son côté, le bénéficiaire est soumis, comme pour tout revenu de remplacement, à la CSG et à la CRDS, ainsi qu'à une cotisation maladie et à une Contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie (CASA) sur le montant de sa rente. Dans le cas spécifique des rentes issues des régimes de retraite à prestations définies, une contribution sociale est à la charge du bénéficiaire de la rente, dont le taux varie en fonction du montant de la rente et de sa date de liquidation.

4.8 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

Conformément à l'article L. 22-10-11 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 341 du Document d'enregistrement universel, il existe des clauses de changement de contrôle dans certains contrats de financement.

La répartition du capital et des droits de vote et le pourcentage du capital et des droits de vote détenu par les principaux actionnaires de la Société sont présentés à la section 7.4.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote sont présentés à la section 7.4.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi que les pouvoirs du Conseil d'administration figurent dans les statuts et sont présentés aux sections 4.1.2 et 4.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Enfin, il est rappelé que les actionnaires, réunis lors de l'Assemblée Générale annuelle le 20 mai 2022, 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. Il est proposé aux actionnaires de renouveler cette autorisation lors de l'Assemblée Générale annuelle 2023.

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.

4.9 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

À la date du Document d'enregistrement universel, 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 contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et des conventions mentionnées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions règlementées.

4.10 Assemblée Générale annuelle

L'Assemblée Générale se tiendra le 17 mai 2023 à 9 heures, au siège social de la Société situé 82 rue Henri Farman, 92130 Issy-les-Moulineaux.

L'avis de réunion incluant le projet d'ordre du jour et les projets de résolutions seront publiés au Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) et seront disponibles sur le site Internet de la Société : group.accor.com dans les délais légaux.

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 des statuts), les seuils statutaires et les dispositions particulières qui s'y attachent (article 9 des statuts).

4.11 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société

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 2022
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	Assemblée Générale du 29 avril 2021 10e résolution	10 % du capital	24 mois 29 avril 2023	Néant
Augmentation de capital et émission de valeurs mobilières composées :	Assemblée Générale du 29 avril 2021 11e à 15e résolutions		26 mois 29 juin 2023	
• avec droit préférentiel		50 % du capital environ 392 millions d'euros (1)		Néant
• sans droit préférentiel par offre au public		10 % du capital environ 78 millions d'euros (1) avec ou sans délai de priorité de souscription		Néant
• sans droit préférentiel par offre réservée		10 % du capital environ 78 millions d'euros (1)		Néant
• 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)		Néant
• rémunération d'apport en nature		10 % du capital environ 78 millions d'euros (1)		Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et primes	Assemblée Générale du 29 avril 2021 16e résolution	50 % du capital environ 392 millions d'euros (1)	26 mois 29 juin 2023	Néant
Augmentation de capital au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	Assemblée Générale du 20 mai 2022 19e résolution	2 % du capital social de la Société, au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital	26 mois 20 mai 2024	Néant
Attribution gratuite d'actions, soumise à condition de performance	Assemblée Générale du 20 mai 2022 17e résolution	2,5 % du capital constaté Au 20 mai 2022 Dirigeants : plafonnement à 15 % de l'ensemble des actions attribuées au titre de la 18e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022	38 mois 20 mai 2025	Attribution, sous condition de performance et de présence, le 26 octobre 2022, de 35.500 actions de performance (2)
Attribution gratuite d'actions, non soumise à condition de performance	Assemblée Générale du 29 avril 2021 19e résolution	0,2 % du capital constaté Au 29 avril 2021	38 mois 29 juin 2024	Néant
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 mai 2022 20e résolution	25 % du capital environ 196 millions d'euros (1)	12 mois 20 mai 2023	Néant

(1) À la date de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 20 mai 2022

(2) Ont également été attribuées, sous condition de performance et de présence, le 7 avril 2022, 1.437.634 actions de performance sur délégation de l'assemblée générale mixte du 30 avril 2019 (31e résolution)

Il est rappelé que, conformément à la 17e résolution de l'Assemblée Générale du 29 avril 2021, la limitation globale des autorisations d'augmentation du capital social est la suivante :

- augmentation de capital avec et sans droit préférentiel de souscription : 50 % du capital (environ 392 millions d'euros [1]) ;
- augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription : 10 % du capital (environ 78 millions d'euros [1]).

4.12 Annexes

4.12.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration

Règlement intérieur du Conseil d'administration

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 AccorHotels (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 d'enregistrement universel.

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.

(1) À la date de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021.

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 :

- approuve le budget annuel, y compris le plan de financement annuel, et le plan pluriannuel présentés par le Président-directeur général ;
- 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 ;
- 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 ;

- 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 ;
- 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 de la rémunération des Administrateurs qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de cette rémunération 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 d'enregistrement universel 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 tous les Administrateurs 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. Rémunération des Administrateurs

Le Conseil d'administration procède, sur la proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, à la répartition du montant annuel de la rémunération allouée 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 de la rémunération des Administrateurs 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 de la rémunération des Administrateurs ;
- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités servent à verser la part variable de la rémunération des Administrateurs, 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, ainsi que les membres du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE 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 rémunération à ce titre ;
- les Administrateurs représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération à ce titre, étant précisé que le montant 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 de la rémunération des Administrateurs est effectué dans les trois 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 événement rendant en tout ou partie inexacte la déclaration, ou en cas de doute quant à l'existence d'un conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur en informe sans délai le Vice-président et le Secrétaire du Conseil.

Sur la base de ces déclarations, le Vice-président, avec l'assistance du Secrétaire du Conseil et, le cas échéant, de conseils externes, établit une liste, Administrateur par Administrateur, des sujets susceptibles de susciter des conflits d'intérêts. Il en informe le Conseil d'administration annuellement, et à l'occasion de chaque modification, et rappelle les mesures adoptées afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêts.

9.4. Ligne de conduite en cas de situation de conflit d'intérêts

En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil 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.

4.12.2 Annexe B – Charte de l'administrateur (telle que modifiée le 29 avril 2014)

Charte de l'Administrateur (telle que modifiée le 29 avril 2014)

Le Conseil d'administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires et agit dans l'intérêt social. Chaque Administrateur, quels que soient les motifs de sa désignation et sa qualification par le Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, représente l'ensemble des actionnaires, et adhère, à ce titre, aux principes de conduite définis dans la présente Charte.

Les censeurs nommés par le Conseil d'administration et les co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société sont soumis à toutes les dispositions de la présente Charte qui leur sont applicables.

Devoir de diligence

Les Administrateurs exercent leurs fonctions de la façon qu'ils estiment la meilleure pour l'intérêt de la Société. Ils veillent en permanence à améliorer leur connaissance du Groupe et de ses métiers, et s'astreignent à un devoir de vigilance et d'alerte. Ils consacrent à leur mandat le temps et l'attention nécessaire notamment par leur présence aux réunions des Comités auxquels ils appartiennent, aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées Générales des actionnaires.

Il appartient à chaque Administrateur d'apprécier, au-delà des dispositions législatives et réglementaires applicables au cumul des mandats, la compatibilité, notamment du point de vue de la charge de travail, entre ses fonctions d'Administrateur de la Société, et les mandats ou fonctions qu'il exerce dans d'autres sociétés. Chaque Administrateur est tenu de déclarer périodiquement à la Société la liste des mandats qu'il détient dans toute société pour permettre à la Société de respecter ses obligations d'information légale en la matière.

Information

Les Administrateurs ont le devoir de demander à la Direction de la Société, par l'intermédiaire du Président-directeur général, ou le cas échéant, du Secrétaire du Conseil, l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ils ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la Société, en présence ou non du Président-directeur général, après en avoir fait la demande au Président-directeur général.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel Administrateur, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant les statuts de la Société, le Règlement intérieur, la Charte de l'administrateur ainsi que les principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la responsabilité des Administrateurs.

Chaque Administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations afférents à sa charge.

Transparence et prévention des conflits d'intérêts

Chaque Administrateur veille à maintenir en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action.

Il s'engage à ne pas rechercher ou accepter tout avantage susceptible de compromettre son indépendance.

Tout Administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Président-directeur général, ou toute personne désignée par celui-ci. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du Conseil.

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque Administrateur remplit une Déclaration sur l'honneur conforme au modèle annexé à la présente Charte, relative aux liens de toute nature qu'il entretient avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs fournisseurs, clients, partenaires ou concurrents. Il l'adresse au Président-directeur général avec copie au Secrétaire du Conseil.

Les Administrateurs s'interdisent de participer, directement ou indirectement, à toute transaction, quel que soit son montant, avec une société du Groupe comportant la cession par cette dernière d'un ou plusieurs actifs hôteliers.

Les modalités, notamment tarifaires, selon lesquelles les Administrateurs peuvent séjourner à titre privé dans les hôtels du Groupe font l'objet d'une délibération du Conseil d'administration.

Opérations réalisées par les Administrateurs sur les valeurs mobilières émises par la Société

Les Administrateurs ont accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution du cours de l'action de la Société, ou de toute autre valeur mobilière émise par la Société.

Ils sont tenus, conformément aux dispositions législatives et réglementaires :

- de s'abstenir d'utiliser ces informations privilégiées pour réaliser, directement ou par personne interposée, des transactions sur ces valeurs mobilières ;
- de ne pas permettre sciemment à un tiers de réaliser de telles opérations ;
- de ne pas communiquer ces informations à des tiers, fût-ce par simple imprudence.

Par ailleurs, sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations dites « d'initié », des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année, durant lesquelles les Administrateurs s'abstiennent de procéder directement ou par personne interposée, et y compris sous forme dérivée, à toute opération sur l'action de la Société ou toute valeur mobilière émise par celle-ci (y compris, le cas échéant, l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions). Ces périodes couvrent (i) les 30 jours calendaires précédant la date de publication des comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que le jour de ces publications et le jour suivant et (ii) les 15 jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour de cette publication et le jour suivant.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux Administrateurs par le Secrétaire du Conseil, étant précisé que si des « fenêtres négatives » spécifiques sont mises en place à l'occasion d'opérations financières ou stratégiques, les Administrateurs en sont immédiatement informés par le Secrétaire du Conseil.

Les Administrateurs ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de la Société (ou le cas échéant, les options sur action) qu'ils détiennent à titre personnel.

Chaque Administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des Marchés Financiers avec copie à la Société (à l'attention du Secrétaire du Conseil) les opérations réalisées sur l'action de la Société, ou toute autre valeur mobilière émise par celle-ci, par lui-même ou les personnes qui lui sont étroitement liées, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout Administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée du dispositif de « fenêtres négatives » et, le cas échéant, les conditions de son application à tel ou tel cas particulier.

Devoirs de réserve et de confidentialité

Les Administrateurs sont tenus, conformément à l'article 15 des statuts de la Société, à un devoir général de réserve et de confidentialité dans l'intérêt de la Société. Ils s'engagent, à ce titre, sous leur responsabilité, à conserver un véritable secret professionnel sur toutes les informations confidentielles auxquelles ils ont accès, sur les délibérations et le fonctionnement du Conseil d'administration, et le cas échéant, des Comités du Conseil auquel ils appartiennent, ainsi que sur le contenu des opinions ou des votes exprimés lors des réunions du Conseil ou de ses Comités.

Tout Administrateur s'oblige, si la demande lui en est faite par le Président-directeur général à restituer ou détruire sans délai tout document en sa possession contenant des informations confidentielles.

Par ailleurs, les Administrateurs sont tenus de se concerter avec le Président-directeur général préalablement à toute communication personnelle qu'ils seraient amenés à effectuer dans des médias sur des sujets concernant ou susceptibles d'affecter le Groupe, la Société ou ses organes sociaux, étant précisé que cette disposition ne s'applique pas aux Administrateurs qui exerceraient les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué et, seraient, à ce titre, amenés à communiquer au nom de la Société.

Actions possédées à titre personnel

En application des statuts, les Administrateurs, à l'exception de ceux représentant les salariés, sont tenus de posséder 1 000 actions de la Société, qui doivent être, comme tous les titres éventuellement acquis en sus, détenues sous la forme nominative.

Les représentants permanents de personnes morales nommées Administrateurs sont soumis à la même obligation.

Le nombre d'actions de la Société détenues par chaque Administrateur (et chaque représentant permanent d'Administrateur personne morale), à l'exception de celui des actions détenues par les Administrateurs représentant les salariés, est rendu public par la Société.

4.13 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

A 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 réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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 soumises 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 suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec la Fondation de France agissant au nom et pour le compte de la Fondation G&G Pélisson

Personne concernée

M. Gérard Pélisson, co-fondateur de la Fondation G&G Pélisson et co-président fondateur de votre société jusqu'au 6 mars 2023.

Nature et objet

Conclusion d'une convention de mécénat au profit de la Fondation de France agissant au nom et pour le compte de la Fondation G&G Pélisson.

Modalités

Le conseil d'administration du 23 février 2022 a autorisé la conclusion de cette convention de mécénat afin de soutenir financièrement, aux côtés des propriétaires franchisés Accor, les travaux d'extension de l'Institut Paul-Bocuse, l'un des fleurons de l'enseignement hôtelier et de la restauration en France.

L'investissement maximal pour la société au titre de cette convention s'élève à M€ 3 sur une durée qui ne saurait excéder quatre ans, étant précisé que les versements à effectuer par la société seront d'un montant égal au montant versé par les propriétaires franchisés du groupe Accor.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

Par cette convention, la société entend renforcer sa visibilité en participant, d'une part, au rayonnement et au développement de l'Institut Paul Bocuse, dont l'enseignement permet la formation d'étudiants en hôtellerie et restauration, alors que la crise sanitaire a engendré une pénurie de talents dans ces secteurs. D'autre part, ce soutien participe à la valorisation du savoir-faire, de l'héritage culturel et de l'art de recevoir à la française. Enfin, votre société bénéficie, en tant que partenaire privilégié, d'actions de communication.

Avec la société Accor Acquisition Company, une SPAC dont votre société est le sponsor

Personne concernée

M. Sébastien Bazin, président du conseil d'administration de la société Accor Acquisition Company et président-directeur général de votre société.

Nature et objet

Renouvellement de la convention conclue le 28 avril 2021 avec la société Accor Acquisition Company pour la mise à disposition de locaux au profit de celle-ci.

Modalités

Le conseil d'administration du 20 mai 2022 a autorisé le renouvellement de la convention de mise à disposition de locaux à titre gracieux au profit de la société Accor Acquisition Company (votre société n'étant, à la date du renouvellement, plus l'actionnaire unique de la société Accor Acquisition Company).

En qualité de fondateur et sponsor, votre société a souhaité continuer à soutenir la société Accor Acquisition Company, comme indiqué lors de l'admission à la cote de cette dernière.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

Par cette convention, la société Accor Acquisition Company bénéficie d'une adresse commerciale, de quelques bureaux et salles de réunion et d'équipements mis à disposition par votre société à titre gratuit.

Avec la société Paris Saint-Germain Football

Personnes concernées

M^me^ Asma Al-Khulaifi et M. Ugo Arzani, administrateurs de votre société désignés par Qatar Investment Authority, dont la société Paris Saint-Germain Football est une filiale indirecte.

Nature et objet

Conclusion d'une nouvelle convention de partenariat avec la société Paris Saint-Germain Football.

Modalités

Le conseil d'administration du 19 juin 2022 a autorisé une nouvelle convention de partenariat avec la société Paris Saint-Germain Football, aux termes duquel la marque ALL figure sur la manche du maillot d'entraînement des joueurs du club de football du Paris Saint-Germain et votre société peut offrir des expériences uniques et privilégiées aux membres du programme de fidélité ALL, durant quatre saisons jusqu'en 2026.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

La société entend ainsi continuer à donner une visibilité mondiale à sa marque ALL en bénéficiant de l'exposition médiatique du club de football Paris Saint-Germain et de ses joueurs et à offrir des expériences uniques et exceptionnelles aux membres de son programme de fidélité.

Avec la société Rotana Music Holding Limited

Personne concernée

M. Sarmad Zok, administrateur de votre société désigné par Kingdom Holding, dont la société Rotana Music Holding Limited est une filiale indirecte.

Nature et objet

Conclusion d'un contrat de souscription d'actions de la société Rotana Music Holding Limited, société de production musicale dont le siège social est à Abu Dhabi aux Emirats Arabes Unis, et d'un pacte d'actionnaires avec les autres actionnaires de cette société, dont le principal actionnaire est une filiale de Kingdom Holding (quatrième actionnaire de la société et représenté au conseil d'administration).

Modalités

Le conseil d'administration du 23 février 2022 a autorisé la prise de participation dans la société Rotana Music Holding Limited, et la conclusion des accords susmentionnés. Par cette prise de participation, votre société détient environ 3 % du capital de la société Rotana Music Holding Limited.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

Cette participation, conférant environ 3 % du capital de la société Rotana Music à la société, permet à Accor de renforcer la visibilité de son programme de fidélité ALL au Moyen-Orient, en bénéficiant de la portée médiatique de la société Rotana Music et de sa très forte audience auprès des clients et partenaires de la région du Moyen-Orient, région majeure pour le développement du groupe.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Paris Saint-Germain Football

Personnes concernées

A la date de la conclusion de la convention, les personnes concernées étaient Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani et M. Aziz Aluthman Fakhroo, administrateurs de votre société désignés par Qatar Investment Authority, la société Paris Saint-Germain Football étant une filiale de Qatar Investment Authority. Le mandat de ces deux administrateurs a pris fin le 20 mai 2022 et au 30 décembre 2022, les personnes concernées étaient M^{me} Asma Abdulrahman Al-Khulaifi et M. Ugo Arzani, au même titre que leurs prédécesseurs.

Nature et objet

Conclusion d'un contrat de partenariat avec le club de football Paris Saint-Germain.

Modalités

Le conseil d'administration du 20 février 2019 a autorisé votre société à établir un partenariat aux termes duquel votre société devient le partenaire principal du club de football parisien et la marque ALL-Accor Live Limitless figure sur les maillots des équipes du club.

Ce contrat de partenariat, qui a été signé en date du 21 février 2019, donnait une visibilité mondiale au nouveau programme ALL-Accor Live Limitless, en bénéficiant de la grande exposition médiatique du club et de ses joueurs. Il permettait en outre au groupe, à travers son programme de fidélité, de proposer des expériences uniques à ses membres, comme assister à un match ou rencontrer des joueurs.

Cette convention a pris fin le 30 juin 2022.

Avec une société du Groupe QIA (précédemment Katara Hospitality et désormais Al Rayyan Holding LLC)

Personnes concernées

A la date de la conclusion de la convention, les personnes concernées étaient Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani et M. Aziz Aluthman Fakhroo, administrateurs de la société désignés par Qatar Investment Authority, la société Paris Saint-Germain Football étant une filiale de Qatar Investment Authority. Le mandat de ces deux administrateurs a pris fin le 20 mai 2022 et au 30 décembre 2022, les personnes concernées étaient M^{me} Asma Abdulrahman Al-Khulaifi et M. Ugo Arzani, au même titre que les prédécesseurs.

Nature et objet

Conclusion d'un accord de partenariat avec la société Katara Hospitality (désormais Al Rayyan Holding LLC) afin de créer 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 MUSD 500 de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de MUSD 350 par Katara Hospitality (désormais Al Rayyan Holding LLC) et MUSD 150 par votre société au cours des cinq à sept années suivant sa création.

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 votre société, du segment économique au luxe, résidences comprises.

A travers ce projet, votre société et la société Al Rayyan Holding LLC ont pour objectif de créer le premier fonds hôtelier dédié au développement de l'Afrique. Pour votre société, un tel fonds constitue une opportunité d'accélérer le développement des marques Accor en Afrique.

Au cours de l'exercice 2022, le fonds Kasada Capital Management a acquis des hôtels destinés à opérer sous enseigne Accor et a travaillé sur d'autres projets d'acquisition de nouveaux hôtels, ce qui a requis le versement par les deux investisseurs (votre société et la société Al Rayyan Holding LLC) d'une partie de leur investissement au prorata de leurs engagements respectifs. A ce titre, votre société a versé un montant de MEUR 23,09 au cours de l'exercice 2022.

Avec la société Worklib

Personnes concernées

M. Sébastien Bazin, président-directeur général de votre société et président de la société Bazeo Europe SAS. Votre société et la société Bazeo Europe SAS interviennent en tant que co-investisseurs dans Worklib, sans qu'il y ait une quelconque relation financière entre ces deux sociétés dans ce cadre.

Nature et objet

Conclusion d'un pacte d'associés avec les sociétés Bazeo Europe SAS (une société présidée par M. Sébastien Bazin), Anima SAS et M. Alexandre Cadain.

Modalités

Le conseil d'administration réuni le 28 septembre 2021 a autorisé votre société à entrer au capital de la société Worklib, dont l'objet principal est le développement et l'exploitation d'une plateforme de réservation d'espaces de bureaux (flex office), et à conclure un pacte d'associés avec les sociétés Bazeo Europe SAS, Anima SAS et M. Alexandre Cadain (ces deux derniers étant les associés fondateurs de la société Worklib), afin de régir leurs relations au sein de cette société et d'en définir les règles de gouvernance (la « Convention »).

En date du 11 octobre 2021, les participations respectives de votre société et de la société Bazeo Europe SAS s'élevaient à hauteur de 26,66 % et 6,66 %. Elles ont été portées à 40 % et 10 %, respectivement, le 31 janvier 2022. Aux termes de cette Convention, votre société a le droit de nommer deux membres du comité d'administration de la société Worklib (les deux autres membres étant désignés par M. Alexandre Cadain et la société Anima SAS).

L'investissement pour votre société au titre de ce partenariat s'élève à un montant global de EUR 2 400 000, correspondant à son apport sous forme de souscription en numéraire à une augmentation du capital de la société Worklib, versé pour moitié à l'entrée au capital et pour l'autre moitié le 31 janvier 2022.

Cette opération permet au groupe Accor de bénéficier d'une compétence de premier rang en intelligence artificielle pour développer une plateforme unique et innovante de distribution d'espaces de travail flexibles (flex office et coworking). Cette association permet en outre au groupe d'accélérer le déploiement de sa stratégie de développement du coworking dans ses hôtels et espaces dédiés.

Afin d'éviter toute situation susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts, M. Sébastien Bazin ne participera à aucune décision de votre société relative à sa participation dans la société Worklib. Les décisions de votre société seront exclusivement prises par le directeur général adjoint, indépendamment de M. Sébastien Bazin. De même, M. Sébastien Bazin n'aura aucune position dans les organes sociaux de la société Worklib et ne percevra aucune rémunération de celle-ci autre que les éventuelles distributions réalisées au profit de tous les actionnaires.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense,

le 20 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	ERNST & YOUNG et Autres	
Cédric Haaser	Jean-Christophe Goudard	François-Guillaume Postel



Chapitre

5

Commentaires sur les comptes et événements post-clôture

5.1 Commentaires sur l'exercice 2022 276

Résultats consolidés au 31 décembre 2022 276
Résultats par division stratégique 280

5.2 Rapport de gestion de la société mère au 31 décembre 2022 285

Rappel des activités de la Société 285

5.3 Contrats importants 289

5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 289

5.1 Commentaires sur l'exercice 2022

Après deux exercices durement impactés par la crise sanitaire, l'année 2022 a été marquée par un très fort rebond de l'activité du Groupe. La performance des hôtels au second semestre dépasse les niveaux d'avant crise. Seule l'Asie, impactée par la stricte politique « zéro Covid » de la Chine jusqu'à la fin de l'année, était toujours en retrait notable par rapport au niveau d'activité de 2019.

À l'échelle mondiale, cette reprise est avant tout portée par la clientèle domestique qui atteint des niveaux supérieurs à ceux de l'année 2019. La clientèle internationale n'a, quant à elle, pas retrouvé le niveau de 2019 mais croît à nouveau rapidement. Comme observé au cours des derniers trimestres, le redémarrage de l'activité s'est accompagné d'une forte hausse des prix, tirée par la demande et supportée par l'inflation.

Le RevPAR des hôtels du réseau Accor affiche une hausse de + 2 % sur l'exercice 2022 par rapport à l'exercice 2019. Cette hausse reflète le très fort rebond de l'activité après deux années de crise sanitaire.

Pour l'exercice 2022, le Groupe enregistre un chiffre d'affaires de 4 224 millions d'euros en hausse de 80 % à périmètre et change constants (pcc) par rapport à l'exercice 2021. Cette augmentation se décline en une hausse de 89 % pour l'activité HotelServices et de 63 % pour les Actifs Hôteliers & Autres. Par souci de comparaison avec le RevPAR (donné en variation par rapport à l'exercice 2019), le chiffre d'affaires croît de 4 % à pcc par rapport à l'exercice 2019. Les effets de périmètre (acquisitions, cessions et réouvertures) contribuent positivement pour 72 millions d'euros liés essentiellement à la prise de contrôle de Paris Society et la réouverture du Pullman Montparnasse. Les effets de change ont un impact positif de 189 millions d'euros, liés essentiellement au Dollar américain (- 11 %).

L'excédent brut d'exploitation courant pour l'exercice 2022 s'établit à 675 millions d'euros contre 22 millions d'euros en 2021. Le résultat opérationnel ressort à 543 millions après prise en compte de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence de 33 millions d'euros et de produits et charges non courants pour 63 millions d'euros. Le résultat financier s'établit à - 84 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe ressort à 402 millions d'euros.

Au cours de l'année 2022, Accor a ouvert 299 hôtels correspondant à 43 000 chambres, soit une croissance organique nette du réseau de + 3,2 % au cours des 12 derniers mois. À fin décembre 2022, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 802 269 chambres (5 445 hôtels) et d'un pipeline de 216 000 chambres (1 247 hôtels).

La dette financière nette du Groupe au 31 décembre 2022 s'établit à 1 658 millions d'euros, contre 1 844 millions d'euros au 31 décembre 2021. Au 31 décembre 2022, le coût moyen de la dette du Groupe s'établit à 2,1 % avec une maturité moyenne de 3,6 années, sans échéance significative de remboursement avant 2026. À fin décembre 2022, en ajoutant la ligne de crédit non-tirée de 1,2 milliard, Accor dispose de 2,8 milliards de liquidité.

Résultats consolidés au 31 décembre 2022

(en millions d'euros)	**2021**	**2022**
Chiffre d'affaires	2 204	4 224
Excédent brut d'exploitation courant	**22**	**675**
Marge sur excédent brut d'exploitation courant	1,0 %	16,0 %
Résultat d'exploitation courant	**(228)**	**447**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(273)	33
Produits et charges non courants	554	63
Résultat opérationnel	**53**	**543**
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	**8**	**359**
Résultat des activités non poursuivies	77	43
Résultat net, part du Groupe	**85**	**402**

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 4 224 millions d'euros, en hausse de 92,0 % en données publiées (80,0 % à données comparables) par rapport à l'exercice 2021.

(en millions d'euros)	2021	2022	Variation	Variation PCC vs 2021 (1)	Variation PCC vs 2019 (1)
HotelServices	1 582	3 194	+ 102 %	+ 89 %	+ 5 %
Actifs Hôteliers & Autres	633	1 084	+ 71 %	+ 63 %	+ 2 %
Holding & Intercos	(11)	(54)	N/A	N/A	N/A
Total	**2 204**	**4 224**	**+ 92 %**	**+ 80 %**	**+ 4 %**

(1) PCC = à périmètre et change constants. Cette variation permet de comparer les exercices entre eux en neutralisant les impacts liés aux acquisitions et cessions d'activité, ainsi que les effets de change sur les comptes.

La variation de l'exercice reflète les éléments suivants :

- les effets de périmètre (acquisitions et cessions et réouvertures) contribuent positivement pour 72 millions d'euros liés essentiellement à la prise de contrôle de Paris Society et la réouverture du Pullman Montparnasse ;
- les effets change ont un impact positif de 189 millions d'euros, liés essentiellement au dollar américain (- 11 %).

Excédent brut d'exploitation courant

L'excédent brut d'exploitation courant du Groupe s'établit à 675 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 22 millions d'euros au 31 décembre 2021.

(en millions d'euros)	2021	2022	Variation (publiée)	Variation PCC vs 2021 (1)	Variation PCC vs 2019 (1)
HotelServices	93	661	+ 612%	+ 535 %	- 11 %
Actifs Hôteliers & Autres	48	137	+ 187%	+ 202 %	- 10 %
Holding & Intercos	(119)	(123)	N/A	N/A	N/A
Total	**22**	**675**	**N/A**	**N/A**	**- 11 %**

(1) PCC = à périmètre et change constants.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) de HotelServices atteint 661 millions d'euros sur l'exercice 2022. Ce chiffre résulte d'un EBE positif pour Management & Franchise (M&F) et d'une contribution négative des Services aux propriétaires liée à la réalisation de dépenses marketing en amont du rebond de l'activité au premier semestre 2022. Au cours du second semestre, les Services aux propriétaires ont affiché un EBE positif de 14 millions d'euros. Les refacturations de coûts des hôtels (dont le chiffre d'affaires s'élève à 1 273 millions d'euros) restent structurellement à l'équilibre en EBE.

L'activité Management & Franchise de HotelServices affiche un Excédent Brut d'Exploitation (EBE) à 737 millions d'euros significativement plus élevé qu'en 2021 (275 millions d'euros) et en baisse de 5 % en données comparables par rapport à 2019.

L'Excédent Brut d'Exploitation des Actifs Hôteliers & Autres s'élève à 137 millions d'euros en 2022 contre 48 millions d'euros en 2021. Ce segment est essentiellement tiré par l'Asie-Pacifique où l'activité s'est fortement reprise depuis la fin de l'année 2021. Les Nouvelles Activités, comprises dans ce segment depuis début 2021, affichent un EBE positif sur l'exercice 2022.

La ligne Holding & Intercos comprend les frais de siège du Groupe.

Résultat d'exploitation courant

Le résultat d'exploitation courant du Groupe s'établit à 447 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre une perte de 228 millions d'euros au 31 décembre 2021.

(en millions d'euros)	2021	2022
Chiffre d'affaires	**2 204**	**4 224**
Charges de personnel	(1 300)	(2 097)
Loyers immobiliers variables	(30)	(91)
Autres charges d'exploitation	(853)	(1 361)
Excédent brut d'exploitation courant	**22**	**675**
Amortissements	(249)	(228)
Résultat d'exploitation courant	**(228)**	**447**

- Les charges de personnel s'élèvent à 2 097 millions d'euros en 2022 contre 1 300 millions d'euros en 2021. L'augmentation des charges de personnel sur l'exercice s'explique par l'effet combiné de la reprise d'activité, la réouverture des hôtels et la fin des aides gouvernementales. Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturés à ces derniers) augmentent principalement en Amérique du Nord, traduisant la forte reprise d'activité sur cette zone.
- La charge de loyers immobiliers correspond à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location et indexée sur leur performance. Elle est en hausse sur l'exercice et s'élève à 91 millions d'euros en 2022 contre 30 millions d'euros en 2021.
- Les autres charges d'exploitation principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques, augmentent en lien avec la reprise de l'activité, même si le Groupe poursuit ses efforts en termes de contrôle des coûts. Ce poste comprend également les coûts engagés et intégralement refacturés au titre du contrat de gestion de résidences hôtelières pour la Coupe du Monde de football au Qatar en novembre et décembre 2022.
- Les amortissements de l'exercice ressortent à 228 millions d'euros contre 249 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel ressort en forte hausse à 543 millions d'euros, contre 53 millions d'euros à fin décembre 2021.

(en millions d'euros)	2021	2022
Résultat d'exploitation courant	**(228)**	**447**
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	(273)	33
Dépréciations d'actifs	(51)	61
Charges de restructuration	(14)	(38)
Plus ou moins-values de cession	646	43
Autres produits et charges non récurrents	(26)	(3)
Résultat opérationnel	**53**	**543**

- La quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence positive à hauteur de 33 millions d'euros en 2022 (contre - 273 millions d'euros en 2021) reflète l'amélioration significative de l'activité de AccorInvest sur son principal marché, l'Europe.
- Au 31 décembre 2022, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser une reprise nette de pertes de valeur pour un montant de 61 millions d'euros.
- Les charges de restructuration s'élèvent à - 38 millions d'euros.
- Les plus ou moins-values de cession s'élèvent à 43 millions d'euros contre 646 millions d'euros au 31 décembre 2021. Sur la période comparative, un produit de 649 millions d'euros avait été constaté dans le cadre de la cession partielle des titres de H World Group Limited en février 2021.

Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	2021	2022
Résultat opérationnel	**53**	**543**
Résultat financier	(109)	(84)
Impôts sur les résultats	69	(76)
Résultat net des activités non poursuivies	77	43
Résultat net de l'exercice	**90**	**426**
Résultat net, part du Groupe	85	402
Résultat net, part des intérêts minoritaires	6	25
Résultat net part du Groupe par action *(en euros)*	**0,19**	**1,40**

Sur l'exercice 2022, le résultat financier s'établit à - 84 millions d'euros contre -109 millions d'euros en 2021.

En 2022, le Groupe présente une charge d'impôt de 76 millions d'euros en ligne avec la reprise de l'activité.

Le résultat des activités non poursuivies s'élève à 43 millions d'euros et, comme en 2021, reflète principalement une reprise partielle des provisions couvrant les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

Le résultat net part du Groupe est un bénéfice de 402 millions d'euros contre 85 millions d'euros en 2021.

Sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation de 262 531 151, le résultat net – part du groupe par action ressort à 1,40 euro en 2022, contre 0,19 euro en 2021.

Free Cash-Flow récurrent

(en millions d'euros)	2021	2022
Excédent brut d'exploitation courant	**22**	**675**
Coût de l'endettement financier net	(83)	(75)
Impôts sur les sociétés payés	(36)	(65)
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)	(88)	(73)
Charges et produits non décaissés dans l'EBE	49	49
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante	**(137)**	**511**
Investissements récurrents	(122)	(159)
Variation du besoin en fonds de roulement et des actifs/passifs de contrats (hors key moneys)	13	20
***Free Cash-Flow* récurrent**	**(246)**	**373**

Sur l'exercice 2022, le *free cash-flow* récurrent du Groupe redevient positif à 373 millions d'euros contre une consommation de liquidité de - 246 millions d'euros en 2021.

Les investissements récurrents, qui incluent les « key money » versés par HotelServices dans le cadre de son développement et les investissements dans le digital et l'informatique, s'élèvent à 159 millions d'euros en 2022, dans le bas de la fourchette indiquée initialement entre 150 à 200 millions d'euros. Pour l'exercice 2023, les investissements récurrents devraient être supérieurs à 200 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement reste proche de l'équilibre. Comme en 2021, le paiement des redevances a été en ligne avec l'activité 2022 en plus du recouvrement de certaines redevances sur lesquelles des délais de paiement allongés avaient été accordés à certains propriétaires d'hôtels.

Profil de dette et liquidités

La Dette Financière Nette du Groupe au 31 décembre 2022 s'établit à 1 658 millions d'euros, contre 1 844 millions d'euros du 31 décembre 2021.

Cette baisse résulte principalement de :

- La génération de liquidité liée à la reprise de l'activité mentionnée précédemment ;
- La cession d'une participation, en novembre 2022, de 10,8 % dans Ennismore pour 185 millions d'euros annoncée le 21 juin 2022 ;
- La cession de titres de H World Group Limited (Huazhu) pour 154 millions d'euros ;
- Ces trois éléments compensent l'augmentation de la dette liée à la consolidation de Paris Society suite à la prise de contrôle en novembre 2022.

Au 31 décembre 2022, le coût moyen de la dette du Groupe s'établit à 2,1 % avec une maturité moyenne de 3,6 années, sans échéance significative de remboursement avant 2026.

À fin décembre 2022, en ajoutant la ligne de crédit non-tirée de 1,2 milliard, Accor dispose de 2,8 milliards de liquidité.

Dividende et *Payout* ratio

Sur la base des résultats de 2022, de la politique de distribution de dividendes mise en œuvre depuis 2019 (distribution de 50 % du *free cash-flow* récurrent), et sur recommandation du Conseil d'administration, Accor soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 17 mai 2023 le paiement d'un dividende ordinaire de 0,71 euro par action.

De plus, sur la base des cessions récentes (i.e. une participation de 10,8 % dans Ennismore et de titres dans H World Group Limited), le Conseil d'administration a décidé de proposer le paiement d'un dividende exceptionnel de 0,34 euro par action.

La combinaison des dividendes ordinaires et exceptionnels résulterait en un paiement de 1,05 euro par action, soit un montant en ligne avec le dernier dividende payé en 2019.

(en millions d'euros)	2021	**2022**
***Free Cash-Flow* récurrent** [1]	**(246)**	**373**
Nombre moyen pondéré d'actions *(en millions d'actions)*	262	263
Free Cash-Flow récurrent [1] par action *(en euros)*	(0,9)	1,37
Dividende par action *(en euros)*	**-** [2]	**1,05**
Payout ratio	-	76,6 %

(1) Correspond à la marge brute d'autofinancement courante (après paiements de loyers) - les investissements récurrents - la variation de BFR et des actifs de contrats.
(2) Le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2021 en raison de la crise sanitaire.

Résultats par division stratégique

Le Groupe est organisé autour des deux divisions stratégiques présentées ci-après. Le coût des fonctions supports centrales (gouvernance, finance, communication, ressources humaines, juridique...) est présenté séparément dans une rubrique dédiée « Holding/Éliminations ».

HOTELSERVICES

MANAGEMENT & FRANCHISE
- Europe du Nord
- Europe du Sud
- IMEAT
- Asie-Pacifique
- Amériques

SERVICES AUX PROPRIÉTAIRES

ACTIFS HÔTELIERS & AUTRES

- Actifs hôteliers en propriété ou en location
- Nouvelles activités

HOLDING & INTERCOS

- Fonctions supports centrales
- Éliminations des flux internes

Indicateurs globaux

Accor présente, sur l'année 2022 un excédent brut d'exploitation courant positif de 675 millions d'euros, alors qu'il était de 22 millions d'euros en 2021. La marge sur excédent brut d'exploitation est en hausse de 15 points à 16,0 %.

(en millions d'euros)	HotelServices	Actifs Hôteliers & Autres	Holding & Intercos	Total
Chiffre d'affaires 2022	3 194	1 084	(54)	4 224
Excédent brut d'exploitation courant 2022	**661**	**137**	**(123)**	**675**
Marge sur excédent brut d'exploitation courant 2022	*21 %*	*13 %*	*N/A*	*16 %*
Chiffre d'affaires 2021	1 582	633	(11)	2 204
Excédent brut d'exploitation courant 2021	**93**	**48**	**(119)**	**22**
Marge sur excédent brut d'exploitation courant 2021	*6 %*	*8 %*	*N/A*	*1 %*

HotelServices

La division HotelServices, qui centralise l'ensemble des activités de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, comprend les activités suivantes :

- **« Management & Franchise » :** l'activité de gestion et de franchise d'hôtels repose sur la collecte de redevances auprès des propriétaires hôteliers. Elle comprend également les commissions perçues sur les achats centralisés.
  - **les contrats de franchise :** les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires sous marque Accor. Le Groupe propose l'accès à plusieurs services, principalement l'utilisation de ses marques et l'accès à son réseau de distribution, ainsi que des services additionnels tels que les achats centralisés ou l'accès à l'Académie Accor (formation des équipes). La rémunération perçue par Accor correspond aux redevances facturées aux propriétaires hôteliers (redevances de marque, redevances de distribution et marketing et, le cas échéant, facturation de services annexes) ;
  - **les contrats de management (ou de gestion) :** dans ce modèle, les hôtels sont gérés par Accor pour le compte des propriétaires hôteliers. À ce titre, le Groupe facture des redevances de gestion, indexées sur le chiffre d'affaires de l'hôtel, et dans un certain nombre de cas, des redevances variables incitatives (« incentive fees ») généralement assises sur la profitabilité de l'hôtel.

  La performance de l'activité Management & Franchise est présentée sur les cinq zones géographiques suivantes :
  - Europe du Sud,
  - Europe du Nord,
  - Asie-Pacifique qui regroupe les hubs Asie du Sud-Est, « Grande Chine » et Pacifique (ASPAC),
  - Amériques qui regroupe les hubs Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes et Amérique du Sud,
  - Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie (IMEAT).
- **« Services aux propriétaires » :** ensemble des services rendus par la Division Sales, Marketing, Distribution et Loyalty (activités de vente, marketing et distribution, programme de fidélité) ainsi que les services partagés et les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers.

Chiffre d'affaires

HotelServices réalise un volume d'activité de 23 milliards d'euros contre 12 milliards d'euros sur l'exercice 2021, et un chiffre d'affaires de 3 194 millions d'euros, en hausse de 89 % à données comparables par rapport à 2021. Cette hausse reflète le solide rebond de l'activité observé au cours de l'exercice.

(en millions d'euros)	2021	2022
Volume d'activité *(en milliards d'euros)*	12	23
Chiffre d'affaires	**1 582**	**3 194**
dont Management & Franchise	518	1 052
dont Services aux propriétaires	1 064	2 143
Excédent brut d'exploitation courant	**93**	**661**
Marge sur excédent brut d'exploitation courant	*+ 5,9 %*	*+ 20,7 %*

Chiffre d'affaires de l'activité « Management & Franchise » par région

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un chiffre d'affaires de 1 052 millions d'euros, en hausse de 93 % à pcc par rapport à l'exercice 2021 (- 1 % à pcc par rapport à l'exercice 2019) avec des performances régionales corrélées à la reprise de l'activité des pays concernés.

(en millions d'euros)	2021	2022	Variation PCC vs 2021 [1]	Variation PCC vs 2019 [1]
Europe du Sud	141	267	+ 88 %	(1) %
Europe du Nord	91	233	+ 133 %	(18) %
ASPAC	98	157	+ 52 %	(26) %
IMEAT	77	195	+ 151 %	+ 57 %
Amériques	111	199	+ 63 %	+ 6 %
Total	**518**	**1 052**	**+ 93 %**	**(1) %**

(1) PCC = à périmètre et change constants.

RevPAR [1] HT 2022 vs 2019 par segment

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	Var. pts PCC	€	Var. % PCC	€	Var. % PCC
Luxe & Haut de gamme	59,9	(7,4)	253	22,8	151	10,2
Milieu de gamme	63,1	(6,1)	118	11,2	74	1,5
Économique	65,2	(5,0)	71	9,9	46	2,2
Europe du Sud	**64,2**	**(5,4)**	**97**	**11,6**	**62**	**3,0**
Luxe & Haut de gamme	56,2	(16,4)	204	24,4	115	(3,3)
Milieu de gamme	61,6	(12,4)	100	10,5	62	(7,9)
Économique	63,0	(11,1)	77	11,4	49	(5,1)
Europe du Nord	**61,5**	**(12,1)**	**102**	**12,1**	**63**	**(6,0)**
Luxe & Haut de gamme	49,1	(16,1)	122	3,6	60	(20,9)
Milieu de gamme	57,8	(14,4)	80	5,9	46	(14,6)
Économique	60,5	(15,3)	43	1,7	26	(18,8)
ASPAC	**55,4**	**(15,3)**	**82**	**3,7**	**46**	**(18,3)**
Luxe & Haut de gamme	61,3	(3,7)	181	61,1	111	52,3
Milieu de gamme	65,0	(0,5)	75	29,8	49	28,9
Économique	61,3	(3,5)	52	29,6	32	22,7
IMEAT	**62,0**	**(3,0)**	**133**	**53,4**	**83**	**46,6**
Luxe & Haut de gamme	56,8	(11,8)	290	21,1	165	0,7
Milieu de gamme	58,4	(2,9)	81	19,3	47	13,9
Économique	56,7	0,1	41	21,5	23	21,7
Amériques	**57,0**	**(4,9)**	**133**	**14,0**	**76**	**5,3**
Luxe & Haut de gamme	55,2	(11,1)	186	29,9	103	9,0
Milieu de gamme	60,7	(9,5)	94	11,6	57	(3,2)
Économique	62,3	(7,4)	62	11,3	39	(0,3)
Total	**59,8**	**(9,1)**	**103**	**17,4**	**62**	**2,3**

(1) RevPAR (ou Revenue Per Available Room) est un indicateur de performance commerciale traduisant le revenu généré par une chambre disponible sur une période de référence. Il s'obtient en multipliant le prix de vente moyen d'une chambre par son taux d'occupation moyen.

Le RevPAR du Groupe affiche une hausse globale de 15 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport à la même période en 2019, améliorant la très bonne performance du troisième trimestre (+ 14 % vs 2019). Ainsi, le RevPAR du Groupe sur l'ensemble de l'exercice 2022 atteint + 2 % par rapport à l'exercice 2019.

L'Europe du Sud, tirée par la France, affiche un RevPAR en hausse de 12 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019. Il s'agit d'une amélioration trimestre après trimestre permettant d'enregistrer un RevPAR pour l'exercice 2022 de 3 % supérieur au niveau de 2019.

- En France, le RevPAR est en hausse de 13 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019. Au cours de cette période, Paris a été le principal moteur de cette performance bénéficiant du retour de la clientèle loisirs internationale.
- En Espagne, le RevPAR est en hausse de 5 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019.

L'Europe du Nord affiche un RevPAR en hausse de 5 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019, soit un léger ralentissement par rapport au troisième trimestre lié à l'Allemagne. Pour l'ensemble de l'exercice 2022, le RevPAR de l'Europe du Nord ressort 6 % inférieur au niveau de 2019.

- En Allemagne, le ralentissement de l'activité en fin d'année reflète la saisonnalité des foires et congrès avec moins d'événements combinés à une plus faible fréquentation au cours du quatrième trimestre.
- Au Royaume-Uni, le RevPAR est resté solide, en accélération par rapport au trimestre précédent. Londres et la province ont affiché des performances comparables malgré les grèves qui ont affecté les moyens de transport au cours de la période.

L'Asie-Pacifique a enregistré une nouvelle amélioration séquentielle de son RevPAR (+ 3 points de pourcentage entre le troisième et le quatrième trimestre) pour atteindre - 6 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019. Sur l'ensemble de l'exercice 2022, le RevPAR de la région est 18 % inférieur au niveau de 2019, offrant le plus de potentiel de rebond en 2023 du fait du décalage de la reprise.

- Le Pacifique a maintenu un niveau d'activité supérieur à celui d'avant-crise avec un RevPAR en hausse de 13 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019, toujours largement tiré par les prix.
- En Chine, le RevPAR s'est dégradé par rapport au troisième trimestre pour afficher une baisse de 39 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019 du fait de l'application d'une stricte politique « zéro Covid » jusque début décembre 2022. Depuis, l'activité s'améliore malgré une situation sanitaire toujours affectée par le nombre de cas de Covid-19.
- En Asie du Sud-Est, le quatrième trimestre 2022 a été marqué par une amélioration significative de l'activité (+ 17 points de pourcentage par rapport au trimestre précédent) pour atteindre un RevPAR au quatrième trimestre 4 % inférieur au quatrième trimestre 2019. Cette reprise a notamment été tirée par Singapour, la clientèle loisirs en Thaïlande et la réouverture du Japon depuis le mois d'octobre.

Dans la région Inde, Afrique, Moyen-Orient & Turquie, l'activité a significativement bénéficié de la Coupe du monde de football au Qatar en novembre et décembre avec un RevPAR en hausse de 73 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019. Cet événement a rayonné sur l'ensemble de la péninsule arabique. L'Arabie Saoudite a également bénéficié d'une solide activité liée aux pèlerinages. Pour l'ensemble de l'exercice 2022, le RevPAR de la région ressort en hausse de 47 % par rapport à l'exercice 2019.

En Amériques, l'amélioration du RevPAR est également notable (+ 6 points de pourcentage entre le troisième trimestre et le quatrième trimestre) avec un RevPAR en hausse de 18 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019. Pour l'ensemble de l'exercice 2022, le RevPAR des Amériques ressort en hausse de 5 % par rapport à l'exercice 2019.

- L'Amérique du Nord/Centrale et Caraïbes affiche un RevPAR en hausse de 8 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019, toujours fortement tiré par les prix.
- En Amérique du Sud, l'activité est également restée soutenue (RevPAR en hausse de 42 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019) avec une augmentation des prix portée par l'inflation sur les trois dernières années.

Le chiffre d'affaires des Services aux propriétaires s'élève à 2 143 millions d'euros sur l'exercice 2022, en hausse de 8 % par rapport à l'exercice 2019. Il inclut le revenu de la division Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation, les services partagés, ainsi que les remboursements de coûts de personnel des hôtels. En 2022, les remboursements de coûts comprennent également la refacturation des coûts encourus par Accor dans le cadre de la prestation de services d'accueil des supporters lors de la Coupe du monde de football au Qatar.

Excédent brut d'exploitation courant

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) de HotelServices atteint 661 millions d'euros sur l'exercice 2022.

Ce chiffre résulte d'un EBE positif pour le segment Management & Franchise (M&F) et d'une contribution négative des Services aux propriétaires liée à la réalisation de dépenses marketing en amont du rebond de l'activité au premier semestre 2022. Au cours du second semestre, les Services aux propriétaires ont affiché un EBE positif de 14 millions d'euros. Les refacturations de coûts des hôtels (dont le chiffre d'affaires s'élève à 1 273 millions d'euros) restent structurellement à l'équilibre en EBE.

(en millions d'euros)	M&F	Services aux propriétaires	HotelServices
Chiffre d'affaires 2022	1 052	2 143	3 194
Excédent brut d'exploitation courant 2022	**737**	**(75)**	**661**
Marge sur EBE courant 2022	*70,1 %*	*(3,5) %*	*20,7 %*
Chiffre d'affaires 2021	518	1 064	1 582
Excédent brut d'exploitation courant 2021	**275**	**(182)**	**93**
Marge sur EBE courant 2021	*53,1 %*	*(17,1) %*	*5,9 %*

- La marge sur excédent brut d'exploitation de l'activité « Management & Franchise » est de 70,1 % contre 53,1 % en 2021.
- La marge sur excédent brut d'exploitation de l'activité « Services aux propriétaires » est négative à - 3,5 % contre - 17,1 % en 2021 en raison de dépenses marketing réalisées en amont du rebond de l'activité au premier semestre 2022.
- Au cours de l'année 2022, Accor a ouvert 299 hôtels (en organique) correspondant à 43 000 chambres, soit une croissance nette du réseau de 3,2 % au cours des 12 derniers mois. À fin décembre 2022, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 802 269 chambres (5 445 hôtels) et d'un pipeline de 216 000 chambres (1 247 hôtels).

L'activité Management & Franchise affiche un Excédent brut d'Exploitation (EBE) courant à 737 millions d'euros significativement plus élevé qu'en 2021 (275 millions d'euros) et en baisse de 5% en données comparables par rapport à 2019.

Excédent brut d'exploitation de l'activité « Management & Franchise » par région

(en millions d'euros)	2021	2022	Variation PCC vs 2019 [1]
Europe du Sud	96	204	(4) %
Europe du Nord	47	161	(23) %
ASPAC	51	96	(34) %
IMEAT	41	144	56 %
Amériques	40	131	6 %
Total	**275**	**737**	**(5) %**

(1) PCC = à périmètre et change constants.

Actifs Hôteliers & Autres

Ce segment comprend les activités qui ne font pas partie du cœur de métier d'opérateur hôtelier du Groupe :

- Actifs hôteliers – Il s'agit de l'activité de propriétaire exploitant, quel que soit le mode de détention des hôtels (en propriété ou en location), comprenant la vente de prestations d'hébergement et de restauration aux clients ainsi que la gestion du portefeuille d'actifs (conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels).
- Trois activités exercées en Asie-Pacifique, 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).
- Depuis 2021, les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe (Services digitaux, Location de résidences privées de luxe, Ventes digitales, Services de réservation hôtelière et Services de conciergerie).

(en millions d'euros)	2021	2022
Chiffre d'affaires	633	1 084
Excédent brut d'exploitation	**48**	**137**
Marge sur excédent brut d'exploitation	**7,6 %**	**12,6 %**

Le chiffre d'affaires de l'activité « Actifs Hôteliers & Autres » s'établit à 1 084 millions d'euros en 2022 contre 633 millions d'euros en 2021.

Ce segment, fortement lié à l'activité en Australie, a notamment bénéficié de la reprise de la demande de tourisme de loisirs sur la côte Nord-Est du pays où sont situées en majorité les activités Strata du Groupe.

À fin décembre 2022, ce segment, qui regroupe notamment les hôtels en location et en pleine propriété, comprend 114 hôtels et 22 436 chambres.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) des Actifs hôteliers & Autres s'élève à 137 millions d'euros en 2022 contre 48 millions d'euros en 2021. Il est essentiellement tiré par l'Asie-Pacifique où l'activité a fortement repris depuis la fin de l'année 2021. Les nouvelles activités, qui ont bénéficié de la dynamique de reprise du tourisme, affichent un EBE positif sur l'exercice 2022.

5.2 Rapport de gestion de la société mère au 31 décembre 2022

Rappel des activités de la Société

Accor SA (ci-après « la Société ») 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 SA gère un important portefeuille de titres, encaisse des dividendes de ses filiales et assure le développement du Groupe.

Accor SA dispose d'une succursale à l'étranger à Dubaï. Le résultat comptable de celle-ci contribue pour 3 millions d'euros de perte dans le résultat net de la Société au 31 décembre 2022.

L'année 2022 a été marquée par un très fort rebond de l'activité de la Société après deux années de crise sanitaire qui ont lourdement affecté l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie.

Les résultats en 2022

Le **chiffre d'affaires** inclut les redevances de gestion hôtelière de Accor SA, celles des contrats de location-gérance et les produits de prestations de services. Il atteint 1 174 millions d'euros à fin décembre 2022 contre 630 millions d'euros à fin décembre 2021 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 86,35 %, soit 544 millions d'euros, s'explique principalement par une augmentation des redevances de gestion et de franchise, reflétant le solide rebond de l'activité sur l'exercice.

	2021	2022
France	363	502
International	267	672
Chiffre d'affaires	**630**	**1 174**

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2022 est une perte de 29 millions d'euros contre une perte de 269 millions d'euros au 31 décembre 2021, soit une variation de 240 millions d'euros.

La production immobilisée, les reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges et autres produits atteignent 70 millions d'euros contre 108 millions d'euros au 31 décembre 2021. Cette diminution de 38 millions d'euros s'explique notamment par :

- des productions immobilisées en hausse de 18 millions d'euros, en lien avec la reprise des projets informatiques en 2022 ;
- des reprises sur amortissements et provisions et des transferts de charges en baisse de 57 millions d'euros dont des diminutions pour 31 millions d'euros de charges à répartir de frais d'émission d'emprunts, de 13 millions d'euros de dette point All et de 9 millions d'euros de provisions pour retraite.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 273 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 1 006 millions d'euros au 31 décembre 2021. Cette augmentation de 267 millions d'euros s'explique principalement par :

- une augmentation des autres achats et charges externes de 202 millions d'euros avec notamment ;
  - sur le poste d'honoraires extérieurs, une augmentation des coûts de contribution de support interne pour 50 millions d'euros, une augmentation de 46 millions d'euros des coûts de régie et une augmentation des charges internes et honoraires informatiques pour 32 millions d'euros ;
  - sur le poste de charges de publicité une augmentation des coûts de remboursement des points fidélités utilisés par les clients du programme de fidélité pour 58 millions d'euros ;
  - sur le poste des rabais et remises une augmentation des rétrocessions achats pour 23 millions d'euros ;
  - une augmentation des coûts d'achat de matériel informatique en mode SAAS pour 12 millions d'euros ;
  - et une diminution des commissions bancaires pour 30 millions d'euros ;
- une diminution des salaires et charges sociales de 3 millions d'euros ;
- une augmentation des dotations d'exploitation de 21 millions d'euros qui s'explique par l'augmentation de 16 millions d'euros des dotations aux provisions pour risques et charges dont 15 millions d'euros au titres des points fidélité à rembourser aux hôtels et partenaires, l'augmentation de 7 millions d'euros des dotations aux amortissements et par l'augmentation de 3 millions d'euros des dotations aux dépréciations des créances, partiellement compensée par une diminution de 4 millions d'euros des dotations aux dépréciations des contrats de gestion ;
- une augmentation des autres charges d'exploitation de 43 millions d'euros principalement due à une augmentation de la redevance de marque facturée par Soluxury de 41 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2022 affiche un bénéfice de 57 millions d'euros contre une charge de 49 millions d'euros en décembre 2021, soit une amélioration de 106 millions d'euros principalement liée à l'augmentation des dividendes reçus, à l'augmentation des dotations aux provisions pour dépréciations des titres des filiales et à la diminution du résultat de change.

Le montant des dividendes reçus à fin décembre 2022 s'élève à 257 millions d'euros contre 71 millions d'euros à fin décembre 2021. Cette augmentation s'explique principalement par le versement d'un dividende par Accor Hotel Belgium pour 166 millions d'euros.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières** a représenté une charge nette de 79 millions d'euros à fin 2022, contre une charge nette de 31 millions d'euros en 2021. Elles concernent principalement les mouvements constatés au niveau des dépréciations des titres des filiales.

Le **résultat courant avant impôt** présente un bénéfice de 27 millions d'euros à fin décembre 2022 contre une perte de 318 millions d'euros à fin décembre 2021.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître un bénéfice de 122 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre une perte de 238 millions d'euros au 31 décembre 2021. Le résultat de l'année s'explique notamment par :

- les effets des opérations de restructuration juridique interne et de cessions liées à la constitution de la plateforme Lifestyle (Ennismore), qui, dans le cas d'Accor SA, se traduit par un produit net de 138 millions d'euros provenant essentiellement de la cession des titres de la société Ennismore Lifestyle Group ainsi que les charges d'honoraires associées à ces opérations ;
- la constatation d'une charge dans le cadre de la garantie de passif relative au redressement fiscal d'une filiale cédée à AccorInvest pour 7 millions d'euros compensée par la reprise d'une provision pour charge constatée en 2021 pour 21 millions d'euros ;
- la comptabilisation d'une charge nette de restructuration de 13 millions d'euros liée au plan Reset.

Au 31 décembre 2022, l'impôt sur les bénéfices se compose d'un boni de 14 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale, contre un boni de 14 millions d'euros et un produit d'impôt de 1,4 millions d'euros, au 31 décembre 2021.

Le résultat net de la Société au 31 décembre 2022 affiche un bénéfice de 164 millions d'euros contre une perte de 540 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » du Document d'enregistrement universel.

Résultats des cinq derniers exercices clos

Nature des opérations *(en millions d'euros)*	2018	2019	2020	2021	2022
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	848	813	784	786	789
Capital en nombre d'actions	282 607 800	270 932 350	261 382 728	261 856 268	263 031 794
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	992	1 218	531	630	1 174
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	362	90	(33)	(522)	250
Impôts sur les bénéfices	(19)	(19)	(3)	(16)	(14)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(60)	208	(1 055)	(540)	164
Montant des bénéfices distribués	297	284	-	-	276
Résultats par action (en unités)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,35	0,40	(0,11)	(1,93)	1,01
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(0,21)	0,77	(4,03)	(2,06)	0,62
Dividende net attribué à chaque action	1,05	1,05	-	-	1,05
Personnel					
Nombre de salariés [1]	1 343	1 419	1 298	1 183	1 129
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc...)	171	196	141	151	146

(1) Effectif à la charge de Accor SA.

Information sur les délais de paiement fournisseurs

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (TTC)					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	plus de 91 jours	Total 1 jour et plus
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	3074	455	101	61	201	818
Montant des factures concernées *(en euros)*	118 174 496	14 863 025	2 631 101	875 132	2 894 435	21 263 693
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	12,63 %	1,59 %	0,28 %	0,09 %	0,31 %	2,27 %
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Montant total des factures exclues *(en euros)*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article D.441-6 ou article L. 441-10 du Code du commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 60 jours date de facture					

Information sur les délais de paiement clients

	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (TTC)					
	0 jour	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**plus de 91 jours**	**Total 1 jour et plus**
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	6 582	617	587	259	3 528	4 991
Montant des factures concernées *(en euros)*	280 681 365	15 112 165	8 154 123	18 567 477	76 442 386	118 276 151
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	23,91 %	1,29 %	0,69 %	1,58 %	6,51 %	10,08 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Montant total des factures exclues *(en euros)*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article D.441-6 ou article L. 441-10 du Code du commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais légaux : 30 jours date de facture					

Opérations Accor SA en 2022

Au cours de l'exercice, Accor SA a bénéficié d'une reprise de son activité dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie.

Accor SA a poursuivi en 2022 sa stratégie de développement de son activité hôtelière Lifestyle qui s'est traduit par les opérations sur titres suivantes :

- L'apport de sa détention de 66.67 % dans la société Ennismore Holding Limited en échange de titres de cette dernière pour une valeur de 490 millions d'euros.
- L'apport de sa détention de 70 % dans la société Rixos à sa filiale Ennismore Lifestyle Group en échange de titres de cette dernière pour une valeur de 107 millions d'euros.
- L'acquisition d'intérêts complémentaires dans Paris Society pour un prix d'acquisition de 72 millions d'euros, pour porter la détention d'Accor SA dans cette société à 95 %.
- La cession à sa filiale Ennismore Lifestyle Group des titres de Paris Society et des prêts octroyés à cette dernière pour un montant de 132 millions d'euros. Cette opération a généré une moins-value nette de 2 millions d'euros.
- La cession d'une participation de 10,8 % dans sa filiale Ennismore Lifestyle Group détenue à 71,56 % et issue d'un rapprochement réalisé en 2021 avec Ennismore Holdings Ltd à un consortium qatari pour un montant de 185 millions d'euros. Cette opération a généré une plus-value nette de 128 millions d'euros.

Ces opérations ont généré, une plus-value nette de cession de titres de 150 millions d'euros.

Durant l'année, la Société a également réalisé d'autres opérations impactant ses titres de participations avec la souscription à l'augmentation de capital de sa filiale AccorHotels Deutschland pour 110 millions d'euros en décembre 2022, l'acquisition d'une participation dans la société Reef Technology pour 71 millions d'euros, l'acquisition de 100 % de la société SEGSMHI (Le Lido) pour 1 euro suivie d'une souscription à une augmentation de capital pour 45 millions d'euros et l'acquisition de 50 % complémentaires dans le capital de Orient Express pour 19 millions d'euros.

Le 28 juin 2022, Accor SA a conclu un nouveau partenariat avec SASP Paris Saint Germain Football, dont le propriétaire est Qatar Sport Investment (QSI), filiale de QIA, en vue de rester un des sponsors officiels du Paris-Saint-Germain pour quatre années à partir de la saison 2022/2023. Cette collaboration a pour objectif de promouvoir le programme de fidélité *ALL-Accor Live Limitless* en s'appuyant sur le rayonnement international du Paris Saint-Germain et d'offrir des expériences uniques et privilégiées aux membres du programme de fidélité ALL, durant quatre saisons jusqu'en 2026.

Opérations sur actions Accor SA

Le 20 mai 2022, l'assemblée générale des actionnaires a voté la décision de ne pas verser de dividende au titre de l'année 2021. Pour rappel, aucun dividende n'avait également été versé au titre des exercices 2020 et 2019.

Depuis le 27 mai 2013, la société Accor SA a confié à une Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des marchés financiers dans le but d'animer le cours de son titre sur le marché NYSE Euronext Paris.

Les moyens affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité et portés au crédit du compte de liquidité s'élevaient initialement à 30 millions d'euros. En 2022, ils ont été réduits de 10 millions d'euros réduisant à 20 millions d'euros la somme mise à disposition. La rémunération annuelle perçue par la banque s'élève à 260 000 euros.

En 2022, les capitaux propres ont été mouvementés par création de 1 175 526 actions qui a conduit à une augmentation du capital social de 3 millions d'euros.

Opérations de financement et de placement

En février 2022, Accor SA a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire de 60 millions d'euros émis en décembre 2014. En juin 2022, Accor SA a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire de 150 millions de francs suisses émis en juin 2014.

Au 31 décembre 2022, Accor SA dispose des dettes bancaires suivantes :

- un emprunt obligataire émis en septembre 2015, pour une durée de huit ans, au taux initial de 2,375 %, et d'un montant initial de 500 millions d'euros. En août 2020, la dégradation de la notation de la société Accor SA a entrainé une augmentation du taux de 125 points de base, portant le coût de cette dette à 3,625 % depuis septembre 2020. En novembre 2021, un remboursement partiel a été effectué pour 205 millions d'euros portant l'encours à 295 millions d'euros au 31 décembre 2021 ;
- un emprunt obligataire mis en place en janvier 2017 pour 600 millions d'euros sur sept ans au taux de 1,25 %. En novembre 2021, un remboursement partiel a été effectué pour 243 millions d'euros portant l'encours à 357 millions d'euros au 31 décembre 2021 ;
- un emprunt obligataire émis en février 2019, pour une durée de sept ans, au taux fixe de 1,750% et d'un montant initial de 600 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire convertible et/ou échangeable en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) émis en décembre 2020, pour une durée de sept ans, au taux fixe de 0,7% et d'un montant initial de 500 millions d'euros ;
- une émission obligataire indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe (Sustainability-Linked Bond) émise en novembre 2021, pour une durée de sept ans, d'un montant de 700 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,375 %.

En outre, Accor SA dispose d'autres fonds propres répartis comme suit :

- un emprunt obligataire hybride pour 500 millions d'euros émis en janvier 2019, au taux de 4,375 %, assorti d'une première date de call en 2024 ;
- un emprunt obligataire hybride pour 500 millions d'euros émis en octobre 2019, au taux de 2,625 %, assorti d'une première date de call en 2025.

La société dispose également d'une ligne de crédit bancaire non tirée pour un montant de 1 200 millions d'euros, ayant pour échéance juin 2025 (pour 1 114 millions d'euros) et juin 2024 (pour 86 millions d'euros). Accor SA a décidé de ne pas renouveler sa ligne de 560 millions d'euros qui est arrivée à échéance en mai 2022.

De plus, au 31 décembre 2022 les fonds placés en dépôts à terme et les disponibilités représentent respectivement 250 millions d'euros et 628 millions d'euros. Accor SA dispose en outre de SICAV, FCP et comptes à terme pour un montant de 507 millions d'euros.

Relation mère-filiales

Accor SA détient 81 participations à 50 % et plus. Les participations sont détaillées dans le tableau des filiales et participations disponible à la suite des comptes sociaux.

Prises de participations avec franchissement de seuil du capital dans des sociétés ayant leur siège social en France

En février 2022, Accor SA a acquis 5,17 % supplémentaires dans le capital de la société Paris Society portant sa participation à 48,14 %. Puis en novembre 2022, Accor SA a de nouveau procédé à une acquisition complémentaire de 46,86 % portant sa participation à 95 %.

En juin 2022, Accor SA a acquis 50 % complémentaire dans le capital de la société Orient Express portant sa participation à 100 %.

Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes statutaires.

5.3 Contrats importants

Au cours de l'exercice 2022, 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 et de croissance externe conclues à des conditions de marché. Ils sont décrits dans les comptes consolidés en notes 3 et 6.

5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Cession des titres H World Group Limited (auparavant Huazhu Group Limited)

En janvier 2023, le groupe a cédé sa participation résiduelle de 2,1 % dans H World Group Limited pour un montant de 297 millions de dollar, soit 276 millions d'euros. À l'issue de cette opération, Accor ne détient plus aucun titre du capital de H World Group Limited. La valeur de cession cumulée depuis 2019 aura atteint 1,2 milliard de dollars, à comparer à un investissement initial de moins de 200 millions de dollars. Accor et H World Group Limited poursuivent leur partenariat fructueux et la dynamique de croissance initiée en 2016.



Chapitre

6

États financiers

6.1 Comptes consolidés et notes annexes 292

6.1.1 Compte de résultat consolidé 292
6.1.2 État des autres éléments du résultat global consolidé 293
6.1.3 État de la situation financière 294
6.1.4 Tableau des flux de trésorerie 296
6.1.5 Variations des capitaux propres consolidés 297
6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés 298

6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 352

6.3 Comptes annuels mère et annexes 356

6.3.1 Bilan au 31 décembre 2022 356
6.3.2 Compte de résultat 358
6.3.3 Notes annexes aux comptes annuels 360

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 388

6.1 Comptes consolidés et notes 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 notes 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.

6.1.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	*Notes*	2021	2022
Chiffre d'affaires	**4**	**2 204**	**4 224**
Charges d'exploitation	*4*	(2 182)	(3 549)
Excédent Brut d'Exploitation courant	**4**	**22**	**675**
Amortissements		(249)	(228)
Résultat d'Exploitation courant		**(228)**	**447**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	*6*	(273)	33
Résultat d'Exploitation courant après résultats des mises en équivalence		**(501)**	**480**
Produits et charges non courants	*7*	554	63
Résultat opérationnel		**53**	**543**
Résultat financier	*11*	(109)	(84)
Impôts sur les résultats	*12*	69	(76)
Résultat net des activités poursuivies		**13**	**384**
Résultat net des activités non poursuivies	*3*	77	43
Résultat net de l'exercice		**90**	**426**
• Dont part du Groupe		**85**	**402**
• liée aux activités poursuivies		8	359
• liée aux activités non poursuivies		77	43
• Dont part des Intérêts minoritaires		**6**	**25**
• liée aux activités poursuivies		6	25
• liée aux activités non poursuivies		-	-
Résultat de base par action *(en euros)*			
Résultat net des activités poursuivies – par action		(0,10)	1,23
Résultat net des activités non poursuivies – par action		0,29	0,16
Résultat net – Part du Groupe par action	***13***	**0,19**	**1,40**
Résultat dilué par action *(en euros)*			
Résultat net dilué des activités poursuivies – par action		(0,10)	1,23
Résultat net dilué des activités non poursuivies – par action		0,29	0,16
Résultat net dilué – Part du Groupe par action	***13***	**0,19**	**1,39**

6.1.2 État des autres éléments du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	*Notes*	2021	2022
Résultat net de l'exercice		**90**	**426**
Écarts de conversion	*13*	256	101
Part efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	*13*	20	69
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		**275**	**171**
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	*13*	(193)	142
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	*13*	14	12
Éléments non recyclables en résultat		**(179)**	**154**
Autres éléments du résultat global après impôt		**96**	**325**
Résultat global de l'exercice		**186**	**751**
• Dont part du Groupe		177	720
• Dont part des Intérêts minoritaires		10	31

6.1.3 État de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	*Notes*	Déc. 2021*	Déc. 2022
Écarts d'acquisition	***8***	**2 053**	**2 282**
Immobilisations incorporelles	***8***	**3 112**	**3 128**
Immobilisations corporelles	***8***	**230**	**305**
Droits d'utilisation	***9***	**318**	**430**
Titres mis en équivalence	*6*	898	1 012
Actifs financiers non courants	*11*	595	438
Immobilisations financières		**1 494**	**1 450**
Actifs d'impôts différés	*12*	192	193
Actifs sur contrats non courants	*4*	289	339
Autres actifs non courants		3	2
Actifs non courants		**7 691**	**8 129**
Stocks	*4*	9	19
Clients	*4*	631	794
Autres actifs courants	*4*	322	403
Actifs financiers courants	*11*	45	37
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*11*	1 666	1 643
Actifs destinés à être cédés	*3*	406	687
Actifs courants		**3 079**	**3 584**
TOTAL ACTIF		**10 769**	**11 713**

* *Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021 (voir note 8.1).*

Passif

(en millions d'euros)	*Notes*	Déc. 2021*	Déc. 2022
Capital	*13*	786	789
Primes et réserves	*13*	2 412	2 868
Résultat de l'exercice		85	402
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires		**3 283**	**4 059**
Titres subordonnés à durée indéterminée	*13*	1 000	1 000
Capitaux propres part Groupe		**4 283**	**5 059**
Intérêts minoritaires	*13*	314	397
Capitaux propres	***13***	**4 597**	**5 456**
Dettes financières non courantes	*11*	2 572	2 261
Dettes de loyers non courantes	*9*	263	377
Passifs d'impôts différés	*12*	561	540
Provisions non courantes	*10*	63	79
Engagements de retraites et assimilés	*5*	56	47
Passifs sur contrats non courants	*4*	23	33
Passifs non courants		**3 537**	**3 337**
Dettes financières courantes	*11*	630	608
Dettes de loyers courantes	*9*	90	92
Provisions courantes	*10*	282	165
Fournisseurs	*4*	391	489
Autres passifs courants	*4*	609	859
Passifs sur contrats courants	*4*	159	193
Passifs au titre des programmes de fidélité	*11*	180	239
Passifs associés à des actifs destinés à être cédés	*3*	294	276
Passifs courants		**2 635**	**2 920**
TOTAL PASSIF		**10 769**	**11 713**

* *Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021 (voir note 8.1).*

6.1.4 *Tableau des flux de trésorerie*

(en millions d'euros)	*Notes*	2021	2022
Excédent Brut d'Exploitation courant	*4*	22	675
Intérêts reçus/(payés)	*11*	(73)	(75)
Impôts sur les sociétés payés		(37)	(65)
Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		37	49
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante		**(52)**	**584**
Diminution/(Augmentation) du besoin en fonds de roulement	*4*	(10)	18
Diminution/(Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	*4*	(30)	39
Flux de trésorerie des activités opérationnelles courantes		**(92)**	**640**
Flux de trésorerie relatifs aux produits et charges non courants		(148)	(129)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (A)		**(240)**	**511**
Acquisitions de filiales, nets de la trésorerie acquise	*8*	(9)	(82)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	*8*	(80)	(111)
Acquisitions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants	*8*	(250)	(133)
Prêts octroyés à des tiers		(13)	(17)
Produits de cessions de filiales, nets de la trésorerie cédée		(7)	7
Produits de cessions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants		248	158
Dividendes reçus		12	20
Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement (B)		**(99)**	**(157)**
Augmentation/(Réduction) de droits donnant accès au capital	*13*	(0)	2
Acquisition d'intérêts minoritaires	*3*	-	(19)
Cession d'intérêts minoritaires	*3*	-	180
Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	*13*	(35)	(35)
Dividendes payés		(1)	(12)
Émissions d'emprunts	*11*	2 194	1 558
Remboursements d'emprunts	*11*	(2 517)	(1 977)
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)	*9*	(88)	(73)
Variation des autres dettes financières	*11*	(18)	(5)
Flux de trésorerie des activités de financement (C)		**(466)**	**(381)**
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie (D) = (A) + (B) + (C)		**(805)**	**(27)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		**2 419**	**1 658**
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie		(805)	(27)
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie détenue		28	(8)
Retraitements de juste valeur sur la trésorerie détenue		26	-
Reclassement de la variation de trésorerie des groupes d'actifs destinés à être cédés		(11)	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		**1 658**	**1 625**

6.1.5 *Variations des capitaux propres consolidés*

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Écarts de conversion	Réserves consolidées	**Capitaux Propres Groupe**	Intérêts minoritaires	**Total capitaux propres**
Solde au 1er janvier 2021	**261 382 728**	**784**	**1 675**	**(481)**	**2 120**	**4 098**	**66**	**4 164**
Augmentation de capital	473 540	1	(0)	-	(1)	(0)	(0)	(0)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(0)	(0)	(1)	(1)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	41	41	-	41
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(35)	(35)	-	(35)
Variations de périmètre	-	-	-	-	18	18	182	200
Autres variations	-	-	-	-	(6)	(6)	0	(6)
Transactions avec les actionnaires	**473 540**	**1**	**(0)**	**-**	**16**	**17**	**181**	**198**
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	85	85	6	90
Autres éléments du résultat global	-	-	-	252	(159)	92	4	96
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**252**	**(75)**	**177**	**10**	**186**
Solde au 31 décembre 2021	**261 856 268**	**786**	**1 675**	**(229)**	**2 061**	**4 292**	**256**	**4 549**

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Écarts de conversion	Réserves consolidées	**Capitaux Propres Groupe**	Intérêts minoritaires	**Total capitaux propres**
Solde au 31 décembre 2021	**261 856 268**	**786**	**1 675**	**(229)**	**2 061**	**4 292**	**256**	**4 549**
Retraitements*	-	-	-	-	(9)	(9)	58	48
Solde au 31 décembre 2021	**261 856 268**	**786**	**1 675**	**(229)**	**2 052**	**4 283**	**314**	**4 597**
Retraitements SaaS	-	-	-	-	(11)	(11)	-	(11)
Solde au 1er janvier 2022 retraité	**261 856 268**	**786**	**1 675**	**(229)**	**2 041**	**4 272**	**314**	**4 586**
Augmentation de capital	1 175 526	4	0	-	(4)	0	(0)	(0)
Actions propres	-	-	-	-	(0)	(0)	-	(0)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(0)	(0)	(8)	(9)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	43	43	-	43
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(35)	(35)	-	(35)
Variations de périmètre	-	-	-	-	94	94	49	143
Autres variations	-	-	-	-	(36)	(36)	13	(24)
Transactions avec les actionnaires	**1 175 526**	**4**	**0**	**-**	**63**	**66**	**53**	**119**
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	402	402	25	426
Autres éléments du résultat global	-	-	-	95	223	319	6	325
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**95**	**625**	**720**	**31**	**751**
Solde au 31 décembre 2022	**263 031 794**	**789**	**1 675**	**(133)**	**2 728**	**5 059**	**397**	**5 456**

* *Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021 (voir note 8.1).*

6.1.6 *Notes annexes aux comptes consolidés*

NOTE 1	Base de préparation	299
NOTE 2	Faits marquants de l'exercice	301
NOTE 3	Structure du Groupe	302
NOTE 4	Données opérationnelles courantes	306
NOTE 5	Charges et avantages au personnel	312
NOTE 6	Participations mises en équivalence	317
NOTE 7	Données opérationnelles non courantes	319
NOTE 8	Immobilisations incorporelles et corporelles	320
NOTE 9	Contrats de location	328
NOTE 10	Provisions	330
NOTE 11	Financement et instruments financiers	331
NOTE 12	Impôts sur les bénéfices	342
NOTE 13	Capitaux propres et résultat par action	344
NOTE 14	Éléments non comptabilisés	347
NOTE 15	Autres informations	349

NOTE 1 BASE DE PRÉPARATION

Les comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2022 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 22 février 2023. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 17 mai 2023.

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 2022. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission européenne [(1)].

Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2022, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2021, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1er janvier 2022.

Amendement à IAS 37 Contrats déficitaires – Coût d'exécution d'un contrat

L'application des amendements à la norme *IAS 37 Coûts d'exécution à prendre en compte pour déterminer si un contrat est déficitaire*, obligatoire à compter du 1er janvier 2022, n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe. Ils précisent que les coûts d'exécution d'un contrat correspondent aux coûts incrémentaux, tels que les coûts directs de main-d'œuvre, et à une allocation de coûts se rattachant directement au contrat.

Décision relative aux coûts d'intégration et d'adaptation des contrats SaaS

En mars 2021, le Comité d'interprétations des IFRS (« IFRS IC ») a clarifié le traitement comptable des coûts de configuration et d'adaptation des contrats de SaaS (« Software as a Service »). Les contrats visés permettent d'accéder, via une connexion internet à des fonctionnalités logicielles hébergées sur une infrastructure opérée par un fournisseur externe.

Les coûts de configuration et de customisation des logiciels en mode SaaS doivent être comptabilisés en charges au moment où ces travaux sont effectués, sauf :

- lorsque les coûts aboutissent à la création d'un code logiciel additionnel, séparé du SaaS et contrôlé par le Groupe, auquel cas les coûts sont comptabilisés en tant qu'actif incorporel ;
- la prestation de customisation et configuration et la prestation continue d'accès au SaaS ne sont pas distinctes, au sens d'IFRS 15, auquel cas les paiements effectués au titre de la prestation de configuration et d'adaptation sont comptabilisés en charge constatée d'avance, puis en charge d'exploitation sur la durée du contrat de SaaS.

L'application de ces nouvelles dispositions s'est traduite par l'annulation de coûts capitalisés lors de la mise en place de plusieurs solutions SaaS avant 2022 avec un impact de 11 millions d'euros constaté en diminution des capitaux propres au 1er janvier 2022. L'impact n'étant pas significatif, l'information comparative n'a pas été modifiée.

Futures normes, amendements de normes et interprétations

Le Groupe n'a pas appliqué de normes, amendements de normes ou interprétations applicables par anticipation à compter du 1er janvier 2022, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

L'application des amendements suivants, obligatoires à compter du 1er janvier 2023, ne devrait pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe :

- Amendements à IAS 12 *Impôt différé lié aux actifs et passifs résultant d'une même transaction* qui requièrent la comptabilisation d'impôts différés sur les transactions qui, lors de leur comptabilisation initiale, donnent lieu à des montants identiques de différences temporelles imposables et déductibles (contrats de location et obligations de démantèlement).
- Amendement à IAS 1 *Informations à fournir sur les méthodes comptables* qui clarifie les informations à fournir sur les méthodes comptables « significatives », à savoir celles susceptibles d'influencer sur les décisions que prennent les principaux utilisateurs des états financiers.
- Amendements à IAS 8 *Définition d'une estimation comptable* qui clarifie la définition d'un changement d'estimation comptable, afin de faciliter la distinction avec un changement de méthode comptable qui ne bénéficie pas du même traitement comptable.

Par ailleurs, l'amendement IAS 1 *Classement des passifs en courant ou non courant* n'a pas encore été adopté par l'Union européenne. Ce texte précise que le classement en tant que passif courant ou non courant doit être fondé sur les droits existant à la clôture de différer le règlement du passif pour au moins 12 mois après la date de clôture.

(1) *https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A02008R1126-20230101*

1.2 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 la monnaie de l'environnement économique dans lequel elles opèrent (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 l'exercice, 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 comptabilisés en résultat financier.

1.3 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés conduit la direction à effectuer des estimations et formuler des hypothèses ayant une incidence sur le montant des actifs et passifs reconnus à la date de clôture, le montant des produits et charges de l'exercice, et les notes fournies en annexes. La direction doit également faire preuve de jugement pour appliquer les principes comptables du Groupe. Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les estimations et hypothèses utilisées sont réexaminées de façon continue, sur la base de l'expérience passée et de toutes autres informations jugées comme déterminantes au regard de l'environnement et des circonstances. Les éléments nécessitant des estimations présentant un caractère significatif ou un degré de jugement important sont principalement :

- les durées d'utilité des actifs corporels et incorporels ;
- l'évaluation à la juste valeur des éléments du prix d'acquisition et des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et autres actifs non courants ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des participations mises en équivalence ;
- l'estimation de la durée des contrats de location et l'évaluation de la dette de loyers ;
- l'évaluation des contreparties variables issues des contrats conclus avec les propriétaires hôteliers ;
- l'évaluation des avantages octroyés aux clients dans le cadre du programme de fidélité qui expireront sans être exercés ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et les plans fondés en actions ;
- l'évaluation des perspectives de profits futurs disponibles pour l'utilisation des impôts différés actifs ;
- l'évaluation à la juste valeur des actifs financiers ;
- l'évaluation des provisions.

1.4 Risque climatique

Le Groupe poursuit ses analyses des risques liés aux conséquences du changement climatique. Ces travaux portent sur les impacts physiques potentiels ainsi que les risques et opportunités de transition à partir de 2030 sur des scénarios d'un monde contraint à + 1,5°C et à + 4°C à horizon 2100.

Accor estime que le changement climatique pourrait avoir des impacts physiques à horizon 2030-2050, notamment dans les scénarios extrêmes (augmentation des températures de 4°C). Certains hôtels pourraient être menacés par les inondations liées à la montée des eaux ou de fortes vagues de chaleur, entraînant une augmentation des coûts d'investissements et d'opérations.

Compte tenu de son modèle d'affaires « Asset light », le Groupe détient peu d'actifs hôteliers situés dans des zones à risque, et dont la valeur comptable pourrait être significativement affectée par les effets du changement climatique. En outre, Accor a recensé les contrats reconnus en immobilisations incorporelles dont les hôtels gérés sont situés dans des zones potentiellement exposées à des risques climatiques à horizon 2030-2050, dans un scenario à + 4°C. Les analyses menées par le Groupe concluent à un risque non significatif sur le total des actifs immobilisés au 31 décembre 2022.

Le Groupe étudie les risques et opportunités liés au changement climatique qui pourraient affecter son activité. Les voyages d'affaires, particulièrement internationaux, qui ont connu une très forte baisse pendant la crise sanitaire, pourraient être affectés négativement sur le moyen terme ; les entreprises engagées sur une trajectoire de réduction des émissions de carbone pouvant être amenées à diminuer les déplacements professionnels de leurs collaborateurs. Dans le même temps, le changement de paradigme va également créer de nombreuses opportunités de revenus dans le voyage de loisirs à courte distance et pour les hôtels à faible émission de carbone, plus compétitifs, en ligne avec les objectifs du Groupe.

Les conséquences du changement climatique sur l'activité du Groupe dépendent de nombreux facteurs externes (voyages d'affaires, trafic aérien, choix de consommation…) et des plans d'adaptation mise en œuvre, et demeurent ainsi difficiles à appréhender, notamment sur un horizon au-delà de 2030. Pour son plan d'affaires à cinq ans utilisé pour les tests de dépréciation des actifs non courants, le Groupe a retenu des hypothèses cohérentes avec les tendances macroéconomiques issues d'études de marché indépendantes qui intègrent une réduction des voyages internationaux à moyen terme. De plus, Accor a réalisé des analyses de sensibilité sur le taux de croissance à l'infini, présentées en note 8.3.

Par ailleurs, le Groupe accélère sa transition vers une croissance plus durable pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. En accord avec cette stratégie, le Groupe a émis, en novembre 2021, une dette obligataire indexée sur ses objectifs de développement durable (« Sustainability-Linked Bond »). Le coupon de la dette est indexé sur les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et des hôtels de son réseau (voir note 11.3.2). Au 31 décembre 2022, Accor a considéré que ces objectifs seraient respectés dans la détermination du taux d'intérêt effectif de la dette obligataire. En outre, dans l'élaboration de son plan d'affaires, le Groupe a estimé qu'il ne supporterait pas les coûts additionnels liés à l'atteinte des objectifs fixés aux hôtels de son réseau.

Enfin, en avril et octobre 2022, le Groupe a mis en place des plans d'actions de performance à destination de certains de ses salariés et dirigeants dont les critères de performance comportent des objectifs de réduction d'empreinte carbone à fin 2024. L'atteinte de ces critères a été prise en compte pour l'évaluation de la charge afférente à ces plans (voir note 5).

Sur la base de ces éléments, les jugements et estimations retenus par la Direction au titre des conséquences du changement climatique et de la transition vers une économie décarbonée n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés clos le 31 décembre 2022.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1 Sortie de crise

Activités du Groupe

Après deux années durement impactées par la crise sanitaire, l'année 2022 a été marquée par un très fort rebond de l'activité du Groupe. La performance des hôtels au second semestre dépasse les niveaux d'avant crise dans la quasi-totalité des régions. Seule l'Asie, impactée par la stricte politique « zéro Covid » de la Chine était toujours en retrait notable par rapport au niveau d'activité de 2019. À l'échelle mondiale, cette reprise est avant tout portée par la clientèle domestique qui atteint des niveaux supérieurs à ceux de l'année 2019. La clientèle internationale n'a, quant à elle, pas retrouvé le niveau de 2019 mais croît à nouveau rapidement. Le redémarrage de l'activité s'est accompagné d'une forte hausse des prix, tirée par la demande et soutenue par l'inflation. Le « RevPAR » (revenu par chambre disponible) des hôtels du réseau, est désormais supérieur à son niveau de 2019 (+2 %), alors qu'il était en baisse de 46 % en 2021. Seule l'Asie affiche une performance en deçà de son niveau d'avant crise. Le taux d'occupation des hôtels, en augmentation régulière, s'établit à 60 % contre 42 % en 2021.

Sur l'exercice, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 4 224 millions d'euros, contre 2 204 millions d'euros en 2021 (voir note 4.1). Il redevient ainsi comparable au chiffre d'affaires de l'exercice 2019, retenu, en 2020 et 2021 comme étant la période de référence par le Groupe, d'un montant de 4 049 millions d'euros.

Gestion de la liquidité

Au 31 décembre 2022, Accor dispose d'une structure financière stable, avec une position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie de 1 625 millions d'euros, après le remboursement de ses deux emprunts obligataires de 60 millions d'euros et de 150 millions de francs suisses, émis en 2014, et arrivés à échéance respectivement en février et juin 2022 (voir note 11.2.1).

Le Groupe dispose également d'une ligne de crédit bancaire non tirée pour un montant de 1 200 millions d'euros, ayant pour échéance juin 2024 (pour 86 millions) et juin 2025 (pour 1 114 millions). Le Groupe a décidé de ne pas renouveler sa ligne de 560 millions d'euros qui est arrivée à échéance en mai 2022.

Autres impacts sur les comptes consolidés

Accor a effectué une revue de la valeur recouvrable de ses actifs non courants (voir note 8.3). Les tests de dépréciation menés sur les unités génératrices de trésorerie (« UGT ») ou groupes d'UGT auxquels sont rattachés des écarts d'acquisition et les marques ont conduit à constater une perte de valeur de 14 millions d'euros sur les relations clients et une reprise nette de 6 millions d'euros sur les marques.

Le Groupe a également procédé à une revue de ses contrats de gestion hôtelière et de ses participations mises en équivalence en appréciant, au cas par cas, s'il existait des indices de pertes de valeur ou des indices montrant qu'une perte de valeur antérieurement comptabilisée était susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué. Cette analyse a conduit à reconnaître une reprise nette de 70 millions d'euros (dont 51 millions d'euros sur les titres mis en équivalence et 19 millions d'euros sur les contrats de gestion hôtelière).

Ces éléments sont présentés en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir note 7).

Par ailleurs, Accor n'a pas identifié d'élément indiquant une évolution significative du risque de crédit de ses principaux clients depuis le 31 décembre 2021.

2.2 Autres faits marquants

Les autres faits marquants de l'exercice sont :

- la prise de contrôle de Paris Society en novembre 2022 en vue de poursuivre le développement de l'activité Lifestyle du Groupe, suivie de la cession d'une participation de 10,8 % dans Ennismore (voir note 3.1.1) ;
- l'acquisition du Lido en février 2022 (voir note 3.1.2) ;
- la cession de la filiale ResDiary en échange de titres de la société Reef Technology Inc. en juin 2022, suivie d'une acquisition complémentaire de titres de Reef Technology Inc. (voir note 3.1.3) ;
- l'acquisition de la part résiduelle de 50 % dans Orient Express SAS en juin 2022 (voir note 3.1.4) ;
- la cession d'une partie des titres de H World Group Ltd (auparavant Huazhu Group Ltd) en novembre et décembre 2022 (voir note 3.1.4).

NOTE 3 STRUCTURE DU GROUPE

3.1 Évolution du périmètre de consolidation

La liste des principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe au 31 décembre 2022 figure en note 15.3.

PRINCIPES COMPTABLES

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 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 en contrôlant 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 peuvent être assorties d'un engagement pris par la société 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 de participer aux prises de décisions.

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 des titres, ceux-ci sont comptabilisés conformément aux principes applicables aux actifs financiers évalués à la juste valeur, décrits en note 11.2. Ils sont présentés en « Actifs financiers non courants » dans l'état de la situation financière.

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 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 écart d'acquisition 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.

Cessions avec perte de contrôle

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la décomptabilisation des actifs (y compris l'écart d'acquisition) 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.

3.1.1 Développement et simplification des activités Lifestyle

Sur l'exercice, le Groupe a poursuivi sa stratégie de développement et de simplification en regroupant ses activités hôtelières Lifestyle au sein d'une seule et unique entité dédiée, Ennismore Lifestyle Group Ltd (« Ennismore »).

Prise de contrôle de Paris Society

Le 16 novembre 2022, Accor a exercé son option lui permettant d'acquérir une tranche complémentaire de 46,9 % dans Paris Society pour un montant de 67 millions d'euros, auquel vient s'ajouter un complément de prix estimé à 16 millions d'euros, et d'en prendre le contrôle. Le Groupe détient désormais 95 % des actions et des droits de vote de la société. Avec un portefeuille d'actifs emblématiques et haut de gamme, en particulier sur le marché parisien, Paris Society vient renforcer les compétences du Groupe en apportant son expérience de la restauration haut de gamme et de la gestion d'événements.

Cette transaction est qualifiée de regroupement d'entreprise au sens de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprise* et comptabilisée selon la méthode de l'acquisition. L'écart d'acquisition provisoire ressort à 180 millions d'euros sur la base :

- du prix d'acquisition de la tranche de 46,9 % de 84 millions d'euros ;
- de la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue, comptabilisée jusqu'alors par mise en équivalence, de 58 millions d'euros, et dont la revalorisation a généré un profit de 24 millions d'euros en autres produits et charges non courants dans le compte de résultat de l'exercice ;
- des intérêts minoritaires valorisés à leur quote-part dans l'actif net acquis pour (9) millions d'euros ;
- et d'une situation nette négative acquise de (47 millions d'euros), comprenant principalement des actifs immobilisés corporels et droits d'utilisation (193 millions d'euros), de la trésorerie (16 millions d'euros) et de la dette financière et dette de loyers (258 millions d'euros).

L'affectation du prix d'acquisition sera réalisée dans un délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition.

La contribution de Paris Society, depuis la prise de contrôle, au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe est non significative. Cette acquisition a entraîné un décaissement total (net de la trésorerie acquise) de 51 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

Cession d'une participation de 10,8 % dans Ennismore

Le 17 novembre 2022, Accor a cédé une participation de 10,8 % dans sa filiale Ennismore, opérateur hôtelier Lifestyle issu du rapprochement réalisé en octobre 2021 avec Ennismore Holdings Ltd (« EHL »), à QLC, un consortium d'investisseurs qatari, pour un montant de 185 millions d'euros.

Préalablement à cette cession, le Groupe a apporté à Ennismore sa participation de 70 % dans la société Rixos, opérateur hôtelier spécialiste du « All-Inclusive » au Moyen-Orient, en échange de titres Ennismore nouvellement émis. Le Groupe a également cédé à Ennismore sa participation de 95 % dans Paris Society.

Au 31 décembre 2022, Ennismore comprend un collectif unique de marques Lifestyle de premier plan, dont 21c Museum Hotel, 25hours, Delano, Gleneagles, Hyde, Jo&Joe, Mama Shelter, Rixos, Mondrian, Morgans Originals, SLS, SO/et The Hoxton. Le nouvel ensemble comprend plus de 140 hôtels présents dans près de 40 pays, avec plus de 275 restaurants et bars. Ennismore regroupe désormais l'ensemble des activités hôtelières Lifestyle du Groupe.

À l'issue de ces opérations, Accor conserve une participation majoritaire de 62,2 % dans Ennismore.

Cette cession d'une tranche minoritaire de Ennismore à QLC est sans incidence sur le contrôle de la filiale, consolidée par intégration globale. Elle s'analyse comme une transaction entre actionnaires, sans impact sur la valeur comptable des actifs et passifs d'Ennismore. La différence entre le prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent a été comptabilisée en Capitaux propres – Part du Groupe pour un montant de 74 millions d'euros.

Cette opération a entraîné un encaissement, net des coûts directement liés à la cession, de 180 millions d'euros présenté au sein des flux de financement dans le tableau des flux de trésorerie consolidé.

3.1.2 Acquisition du Lido

Le 9 février 2022, Accor a acquis la Société d'Exploitation et de Gestion de Spectacles de Music Halls Internationaux (« SEGSMHI »), dont l'activité principale consiste en l'exploitation de la salle de spectacles « Le Lido » à Paris. Cette transaction permet au Groupe d'augmenter son offre hospitalité notamment auprès des membres de son programme de fidélité ALL.

Le prix d'acquisition s'élève à 1 euro symbolique, augmenté d'un ajustement de prix de 1 million d'euros. Sur la base d'une situation nette acquise de 11 millions d'euros, comprenant notamment la marque Lido valorisée à 3 millions d'euros, le Groupe a reconnu un écart d'acquisition provisoire négatif de 10 millions d'euros. Ce dernier a été comptabilisé en produits et charges non courants dans le compte de résultat de l'exercice, et reflète principalement les coûts que le Groupe doit engager pour restructurer et moderniser la salle de spectacle.

Cette opération a entraîné un encaissement de 13 millions d'euros (comprenant la trésorerie acquise de 14 millions) dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

3.1.3 Cessions de l'exercice

Cession de la filiale ResDiary en échange de titres de la société Reef Technology Inc.

Le 21 juin 2022, Accor a cédé 100 % des titres de sa filiale ResDiary, spécialisée dans les outils de réservation et d'optimisation de gestion des tables pour les restaurants, à la société Reef Technology Inc., en échange d'actions émises par cette dernière d'une valeur de 85 millions de dollars (81 millions d'euros).

Reef Technology Inc. est un opérateur immobilier américain spécialisé dans les parkings et les cuisines dédiées à la livraison (« Dark kitchen »). Il optimise et transforme les espaces ouverts en lieux polyvalents pour aider les sociétés de services à la demande dans leur développement.

Le résultat global de cession de ResDiary, présenté en éléments non courants dans le compte de résultat consolidé, s'élève à 52 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- d'une part, la juste valeur de la participation cédée de 81 millions d'euros, ajustée de la reprise en résultat des pertes de change recyclables constatées en autres éléments du résultat global pour (5) millions d'euros ; et
- d'autre part, l'actif net comptable de ResDiary, tel que reconnu dans les états financiers du Groupe à la date de cession, pour 25 millions d'euros.

Accor a, par ailleurs, participé à la levée de fonds de Reef Technology Inc. à hauteur de 75 millions de dollars (soit 71 millions d'euros).

À l'issue de ces deux transactions, le Groupe détient 4,92 % du capital de la société pour un total de 160 millions de dollars (152 millions d'euros). Cet investissement est comptabilisé en titres de participation non consolidés évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global.

Ces opérations ont entraîné un décaissement de 77 millions d'euros (net de la trésorerie cédée) dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

3.1.4 Autres opérations

Acquisition des minoritaires de Orient Express SAS

Le 8 juin 2022, Accor, qui détenait 50 % plus une action du capital de la société Orient Express SAS, a acquis la tranche résiduelle détenue par SNCF Voyageurs SA pour un montant de 19 millions d'euros, portant ainsi sa participation à 100 % du capital et des droits de vote de la société. Cette opération permet au Groupe de gagner en flexibilité dans le développement de cette marque légendaire.

Cette transaction est sans incidence sur le contrôle de la société qui est consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe depuis 2018. S'agissant d'une transaction entre actionnaires, l'écart entre le prix d'acquisition des titres (19 millions d'euros) et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise (16 millions d'euros) a été constaté en réduction des Capitaux propres – part du Groupe.

Cette opération a entraîné un décaissement de 19 millions d'euros présenté au sein des flux de financement dans le tableau des flux de trésorerie consolidé.

Cession des titres H World Group Ltd (auparavant Huazhu Group Ltd)

Entre le 29 novembre et le 31 décembre 2022, le Groupe a cédé 3,9 millions de titres (représentant environ 1,2 % du capital de la société) sur le marché au cours moyen de 41,08 dollars par action, soit un montant de 162 millions de dollars (154 millions d'euros). La sortie des titres s'est traduite par le reclassement, en réserves Groupe, des variations de juste valeur cumulées de (43) millions d'euros et des écarts de conversion de 7 millions d'euros constatés en autres éléments du résultat global, soit un total de (36) millions d'euros.

Les titres restants (représentant environ 2,1 % du capital de la société) ont été cédés en janvier 2023 pour un montant de 297 millions de dollars, soit 276 millions d'euros. Au 31 décembre 2022, ces titres d'une valeur nette comptable de 264 millions d'euros ont été reclassés en actifs destinés à être cédés (voir note 3.2). À cette date, le montant cumulé constaté dans les autres éléments du résultat global relatif aux titres H World Group Ltd en cours de cession s'élève à (54) millions d'euros.

À l'issue de ces opérations, Accor ne détient plus aucun titre du capital de H World Group Ltd. Ces opérations contribuent à la stratégie *asset light* du Groupe et visent à finaliser la création de valeur sur l'investissement initié en 2016. Ainsi, la valeur de cession cumulée depuis 2019 aura atteint 1,2 milliard de dollars (1,1 milliard d'euros) pour un investissement initial de 189 millions de dollars (173 millions d'euros).

3.2 Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies

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 présentés en tant que « Passifs associés à des actifs destinés à être cédés ». Un tel classement est appliqué lorsque les critères suivants sont remplis :

- la vente est considérée comme hautement probable dans un horizon raisonnable ;
- un plan de vente de l'actif (ou du groupe d'actifs) a été initié par le management, à un niveau approprié ;
- l'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de la 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, diminué des frais liés à la vente. Après leur classement en actifs destinés à être cédés, 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 précédent présenté en comparatif. Les flux de trésorerie nets attribuables à ces activités sont présentés distinctement dans le tableau des flux de trésorerie.

3.2.1 Actifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2022, les actifs et passifs destinés à être cédés se détaillent comme suit :

	Déc. 2021		Déc. 2022	
(en millions d'euros)	**Actifs**	**Passifs**	**Actifs**	**Passifs**
SCI Sequana	402	294	422	276
H World Group Ltd	–	–	264	–
Autres	3	–	1	–
Total	**406**	**294**	**687**	**276**

Projet de cession-bail du siège social du Groupe

En septembre 2022, le Groupe est entré en négociations exclusives avec le groupe Valesco (The Valesco Group) afin de céder l'entité SCI Sequana qui porte l'immeuble de son siège social à Issy-les-Moulineaux et la dette associée. Cette cession serait assortie d'un engagement du Groupe de prendre à bail le bâtiment sur une durée de 12 ans.

Au 31 décembre 2022, les actifs et passifs de l'entité ont été maintenus en actifs destinés à être cédés. La comparaison de la valeur comptable du groupe d'actifs avec sa juste valeur nette des frais de cession ne fait apparaître aucune perte de valeur.

Cession de la tranche résiduelle des titres H World Group Ltd

Comme indiqué en note 3.1.4, le Groupe a pris la décision de céder la totalité de sa participation dans H World Group Ltd. Après avoir cédé une tranche de 1,2 % sur le marché fin 2022, le Groupe a exécuté la cession de sa participation résiduelle de 2,1 % en janvier 2023. Conformément aux principes de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, ces titres, d'une valeur nette comptable de 264 millions d'euros au 31 décembre 2022, ont été classés en actifs destinés à être cédés.

3.2.2 Activités non poursuivies

Sur l'exercice 2022, le résultat net des activités non poursuivies s'élève à 43 millions d'euros. Il correspond à des éléments comptabilisés au titre des garanties données dans le cadre de la cession de AccorInvest en juin 2018, dont une reprise de provision nette d'impôts différés de 30 millions d'euros sur les risques liés aux actifs (voir note 10) et la reprise de la provision sur les risques fiscaux pour un montant de 14 millions d'euros (net de l'indemnisation versée à AccorInvest) (voir note 14.2).

Sur la période comparative, le résultat net des activités non poursuivies de 77 millions d'euros correspondait principalement à des reprises nettes de provisions au titre de ces mêmes garanties.

NOTE 4 DONNÉES OPÉRATIONNELLES COURANTES

4.1 Information sectorielle

PRINCIPES COMPTABLES

Conformément à la norme IFRS 8 *Secteurs opérationnels*, 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) pour évaluer la performance opérationnelle et mettre en œuvre l'allocation des ressources.

Les secteurs opérationnels du Groupe, après prise en compte des critères de regroupement prévus par la norme IFRS 8 *Secteurs opérationnels*, sont les suivants :

- **Cinq segments « Management & Franchise »** – L'activité de gestion et de franchise d'hôtels repose sur la collecte de redevances facturées aux propriétaires hôteliers. Elle comprend également les commissions perçues sur les achats centralisés. Sa performance est présentée sur les cinq zones géographiques suivantes :
  - Europe du Sud (comprenant la France) ;
  - Europe du Nord (comprenant le Royaume-Uni et l'Allemagne) ;
  - Asie-Pacifique qui regroupe les hubs Asie du Sud-Est, « Grande Chine » et Pacifique ;
  - Amériques qui regroupe les hubs Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes et Amérique du Sud ;
  - Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie.
- **Segment « Services aux propriétaires »** – Il regroupe l'ensemble des services rendus par la Division Sales, Marketing, Distribution et Loyalty (activités de vente, marketing et distribution, programme de fidélité) ainsi que les services partagés et les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires.

- **Segment « Actifs hôteliers & autres »** – Il comprend les activités qui ne font pas partie du cœur de métier d'opérateur hôtelier du Groupe :
  - actifs hôteliers – Il s'agit de l'activité de propriétaire exploitant, quel que soit le mode de détention des hôtels (en propriété ou en location), comprenant la vente de prestations d'hébergement et de restauration aux clients ainsi que la gestion du portefeuille d'actifs (conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels) ;
  - trois activités exercées en Asie-Pacifique, 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) ;
  - et les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe (services digitaux, location de résidences privées de luxe, ventes digitales, services de réservation hôtelière et services de conciergerie).

4.1.1 Chiffre d'affaires détaillé

(en millions d'euros)	2021	2022
Europe du Sud	141	267
Europe du Nord	91	233
Asie-Pacifique	98	157
Amériques	111	199
Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	77	195
Management & Franchise	**518**	**1 052**
Services aux propriétaires	**1 064**	**2 143**
HotelServices	**1 582**	**3 194**
Actifs hôteliers & autres	633	1 084
Holding/Éliminations	(11)	(54)
Chiffre d'affaires	**2 204**	**4 224**

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 627 millions d'euros sur 2022 contre 342 millions d'euros en 2021. Aucun autre pays ne représente plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Le chiffre d'affaires « Services aux propriétaires » comprend les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers pour un montant de 1 273 millions d'euros en 2022 (contre 555 millions en 2021). Ce poste comprend également la refacturation des coûts encourus dans le cadre de la gestion de résidences hôtelières pour la Coupe du Monde de football au Qatar en novembre et décembre 2022.

4.1.2 Excédent Brut d'Exploitation détaillé

(en millions d'euros)	2021	2022
Europe du Sud	96	204
Europe du Nord	47	161
Asie-Pacifique	51	96
Amériques	40	131
Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	41	144
Management & Franchise	**275**	**737**
Services aux propriétaires	**(182)**	**(75)**
HotelServices	**93**	**661**
Actifs hôteliers & autres	48	137
Holding/Éliminations	(119)	(123)
Excédent Brut d'Exploitation Courant	**22**	**675**

4.2 Chiffre d'affaires

PRINCIPES COMPTABLES

Le chiffre d'affaires correspond à la valeur des biens et services vendus par le Groupe dans le cadre normal de son activité. Les revenus proviennent principalement des contrats de gestion et de franchise conclus avec des propriétaires hôteliers, ainsi que par des recettes des hôtels détenus en propre ou exploités en contrat de location. Le chiffre d'affaires est présenté net de taxes sur chiffres d'affaires, taxes de séjour et autres taxes que le Groupe collecte pour le compte des administrations fiscales locales.

Service de gestion hôtelière et franchise

Conformément à son modèle d'affaires « Asset light », le Groupe offre aux propriétaires le droit d'exploiter leurs hôtels sous l'une des marques de son réseau (contrats de franchise) et peut également se voir confier la gestion des hôtels pour leur compte (contrats de gestion).

Redevances de marque

Ces redevances sont facturées aux 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. Le Groupe applique les dispositions relatives aux licences de propriété intellectuelle permettant de comptabiliser les redevances de marque au rythme du revenu reconnu par l'hôtel.

Redevances de gestion

Les redevances facturées au titre de la gestion des hôtels intègrent généralement une redevance de base, assise sur le revenu de l'hôtel, et une redevance variable, assise sur sa profitabilité.

Le Groupe peut être amené à garantir aux propriétaires hôteliers une performance définie contractuellement, en général pendant les premières années d'exploitation. Ces contreparties variables sont estimées suivant la méthode du montant le plus probable sur la base de l'information raisonnablement disponible, et sont comptabilisées en réduction du chiffre d'affaires. Lors de chaque arrêté, le Groupe procède à une réévaluation de ces estimations afin de s'assurer que le montant reconnu en chiffres d'affaires correspond à un montant hautement probable.

Des droits d'entrée (« key money ») peuvent être versés aux propriétaires d'hôtels dans le cadre de la signature d'un contrat de gestion. Ils constituent des remises octroyées aux clients qui sont reconnues en réduction du chiffre d'affaires sur la durée du contrat.

Services aux propriétaires

Les services aux propriétaires correspondent aux revenus de la division Ventes, Marketing, Distribution et Fidélité (SMDL), et des autres services fournis tels que les services informatiques et technologiques, les services partagés, ainsi qu'au remboursement des coûts encourus dans le cadre de la gestion des hôtels.

Redevance de vente, marketing et distribution

Ces redevances couvrent les services de commercialisation de chambres d'hôtels, l'accès au service mondial de distribution et réservation du Groupe (TARS), ainsi que des actions de visibilité et de développement de la clientèle. Elles sont calculées sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires « Hébergement » ou du chiffre d'affaires total de l'hôtel. Ces prestations de services constituent des obligations de performance distinctes qui sont satisfaites en continu, au fur et à mesure que les services sont rendus.

Programme de fidélité

Accor administre le programme de fidélité pour le compte des hôtels du Groupe. Ce service est une obligation de performance distincte qui consiste en la gestion et la promotion du programme. Les redevances au titre du programme de fidélité facturées aux propriétaires d'hôtels sont différées et reconnues en chiffre d'affaires lorsque les points de fidélité et autres avantages sont utilisés par les membres. Le montant de chiffre d'affaires reconnu lors de l'utilisation des points « rewards » tient compte, désormais, de l'estimation des points qui expireront sans être utilisés par les membres. Accor estime les points non utilisés sur la base de données historiques et des perspectives attendues d'utilisation par les membres. La détermination des points non utilisés requiert l'exercice du jugement, et Accor a recours à des actuaires tiers pour l'estimation du taux effectif d'utilisation. Les changements apportés aux hypothèses portant sur le taux d'utilisation sont comptabilisés sur l'exercice où le changement intervient.

Le Groupe agit en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il est responsable de la gestion du programme et ne fournit pas directement le service d'hébergement qui est rendu aux membres 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.

Refacturation des coûts engagés

Accor a le droit contractuel de refacturer certains coûts engagés pour le compte des propriétaires des hôtels. Ces coûts concernent principalement des charges de personnel et autres frais accessoires encourus lorsque Accor est l'employeur du personnel des hôtels.

Comme Accor dispose généralement de toute latitude pour mener à bien le service de gestion des effectifs de l'hôtel, Accor agit en tant que principal. La refacturation des coûts est donc constatée en chiffre d'affaires pour le montant des coûts engagés au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires sont comptabilisés en « salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires » au sein des charges d'exploitation.

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 au fur et à mesure de la durée de séjour effectué par le client au sein de l'établissement, dès lors qu'elles relèvent de l'offre d'hébergement, et à un instant donné au moment de leur exécution pour les prestations connexes.

Pour la plupart des contrats, Accor considère que le montant facturé aux clients correspond directement à la valeur du service rendu. Par conséquent, le Groupe applique la mesure de simplification permettant de comptabiliser le revenu pour le montant qu'il est en droit de facturer.

La ventilation du chiffre d'affaires est présentée en note 4.1 ci-avant.

4.3 Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	2021	2022
Coûts des marchandises vendues	(54)	(82)
Charges de personnel	(1 300)	(2 097)
Loyers immobiliers variables	(30)	(91)
Énergie, entretien et maintenance	(45)	(63)
Taxes d'exploitation	(39)	(50)
Autres charges d'exploitation	(715)	(1 166)
Charges d'exploitation	**(2 182)**	**(3 549)**

Les charges de personnel sont présentées en note 5.2.

La hausse des charges de loyers immobiliers, correspondant à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location et indexée sur leur performance, concerne essentiellement le Brésil dont la performance opérationnelle s'est très largement améliorée.

Les autres charges d'exploitation, principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques, augmentent en lien avec la reprise de l'activité, même si le Groupe poursuit ses efforts en termes de contrôle des coûts. Ce poste comprend également les coûts engagés et refacturés au titre du contrat de gestion de résidences hôtelières pour la Coupe du Monde de football au Qatar en novembre et décembre 2022.

4.4 Besoin en Fonds de Roulement

Le besoin en fonds de roulement est composé des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Éléments du tableau des flux de trésorerie
Stocks	9	19	10	6	5
Clients	631	794	163	(9)	172
Autres actifs courants	322	403	82	45	37
Actifs courants	**962**	**1 217**	**255**	**42**	**213**
Fournisseurs	391	489	98	18	80
Autres passifs courants	609	859	250	99	151
Passifs courants	**1 000**	**1 348**	**348**	**117**	**231**
Besoin en fonds de roulement	**(38)**	**(131)**	**(92)**	**(75)**	**(18)**

Au 31 décembre 2022, l'augmentation des actifs et des passifs courants s'explique principalement par la reprise de l'activité.

4.4.1 Actifs courants

PRINCIPES COMPTABLES

Les créances clients sont comptabilisées au coût amorti. Elles font l'objet d'une dépréciation sur la base des pertes de crédit attendues sur leur durée de vie, en application du modèle simplifié de la norme IFRS 9 *Instruments financiers*. Le montant des dépréciations est apprécié sur base individuelle en tenant compte du profil de risque de la contrepartie, des probabilités de défaut historiques et du montant des pertes estimées s'agissant des créances pour lesquelles un événement de crédit a été identifié.

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022
Valeurs brutes	776	945
Provisions	(145)	(151)
Créances clients nettes	**631**	**794**

L'échéancier des créances clients (hors factures à établir) est présenté en note 11.3.4.

La décomposition des autres actifs courants est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022
TVA à récupérer	75	110
Créances d'impôts et taxes	8	33
Autres débiteurs	185	229
Charges constatées d'avance	69	41
Valeur brute	**337**	**413**
Provisions	(15)	(10)
Valeur nette	**322**	**403**

4.4.2 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022
TVA à payer	61	104
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	192	241
Dettes d'impôts et taxes	60	140
Autres créditeurs	297	374
Autres passifs courants	**609**	**859**

4.5 Actifs et passifs sur les contrats conclus avec des clients

PRINCIPES COMPTABLES

En application de la norme IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*, 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 principalement les paiements effectués aux propriétaires hôteliers pour sécuriser l'obtention de contrats de gestion et de franchise (« key money ») et, le cas échéant, le montant estimé des paiements attendus au titre des garanties de performance octroyées à ces derniers. Ces éléments sont reconnus ultérieurement en réduction de chiffre d'affaires sur la durée du contrat.
- Les passifs sur contrat 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. Il s'agit essentiellement des redevances facturées au titre du programme de fidélité différées dans l'état de la situation financière et reconnues en revenu ultérieurement, lors de l'utilisation des points « rewards » et autres avantages (nettes du montant à reverser aux hôtels et partenaires ayant fourni le service). Ce poste comprend également les droits d'entrée facturés lors de la signature de contrats de franchise et de gestion.

Les actifs et passifs sur contrats clients se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Éléments du tableau des flux de trésorerie
Avances aux propriétaires hôteliers	289	339	50	12	39
Actifs sur contrats	**289**	**339**	**50**	**12**	**39**
Produits constatés d'avance	182	225	44	(9)	53
Passifs sur contrats	**182**	**225**	**44**	**(9)**	**53**
Passifs sur programme de fidélité	**180**	**239**	**58**	**34**	**25**
Actifs et passifs sur contrats, net	**(73)**	**(125)**	**(52)**	**(13)**	**(39)**

NOTE 5 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

5.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

	2021	2022
Effectif moyen	14 466	17 334

Sur l'exercice 2022, il s'agit de la moyenne arithmétique des effectifs présents dans le Groupe à la fin de chaque mois de l'année civile. Les salariés refacturés aux propriétaires hôteliers, ainsi que 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 12 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)	2021	2022
Salaires et charges sociales	(750)	(986)
Salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires	(512)	(1 068)
Paiements en actions	(38)	(43)
Charges de personnel	**(1 300)**	**(2 097)**

L'augmentation des charges de personnel sur l'exercice s'explique par l'effet combiné de la reprise d'activité, la réouverture des hôtels et la fin des aides gouvernementales.

Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturés à ces derniers) concernent principalement des actifs hôteliers en Amérique du Nord. Leur augmentation sur l'exercice traduit la forte reprise de l'activité sur cette zone.

5.3 Engagements de retraite et assimilés

PRINCIPES COMPTABLES

La provision pour retraite 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 retraite et assimilés

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022
Régimes de retraite	54	44
Autres avantages long terme	2	3
Engagement pour retraite et autres avantages	**56**	**47**
Excédent sur régimes de retraite	3	2
Actif de retraite	**3**	**2**
Engagement net	**53**	**45**
• dont engagement net pour retraite	51	42
• dont autres engagements	2	3

5.3.2 Description des régimes

Les régimes à prestations définies du Groupe concernent principalement :

- **régimes de retraite :** les principaux régimes se situent en France (36 % de l'engagement), au Canada (26 %) et au Royaume-Uni (24 %). 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. 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 ;
- **régimes de retraite supplémentaires** en France :
  - régime à prestations définies, dit « article 39 » (fermé et gelé depuis le 31 décembre 2019) : 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), sous réserve d'achever leur carrière dans le Groupe,
  - régime à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (en vigueur depuis le 1er janvier 2021) : il s'agit d'une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option, versée aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants ayant une rémunération annuelle supérieure à huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS).

5.3.3 Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont les suivantes :

	Taux d'actualisation		Évolution des salaires	
	Déc. 2021	**Déc. 2022**	Déc. 2021	**Déc. 2022**
France	0,9 % – 2 %*	2 %* – 3,9 %	3 % – 4 %	3 % – 4 %
Canada	2,8 % – 3 %	5,0 %	2,8 %	2,8 %
Belgique	0,9 %	3,9 %	2,8 %	3,0 %
Suisse	0,3 %	2,4 %	1,0 %	1,5 %
Royaume-Uni	1,8 %	4,8 %	n.a.	n.a.

* *Taux retenu pour l'un des régimes de retraite supplémentaire gelés.*

Pour chaque zone géographique concernée, les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux rendements des obligations procurés 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 2022, la répartition par pays des engagements de retraite est la suivante :

(en millions d'euros)	France	Canada	Belgique	Royaume-Uni	Autres	**Total**
Valeur actuelle des engagements	57	40	12	38	10	157
Juste valeur des actifs de couverture	(32)	(30)	(10)	(40)	(5)	(117)
Plafond de l'actif	-	1	-	-	-	1
Engagement net pour retraite	**25**	**12**	**3**	**(2)**	**5**	**42**

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 31 décembre 2021	**193**	**(146)**	**3**	**51**
Coût des services rendus	7	-	-	7
Charge nette d'intérêts	4	(3)	-	1
Autres éléments	(1)	-	-	(1)
Charge en résultat	**9**	**(3)**	**-**	**6**
(Gains)/pertes liés aux effets d'expérience	3	-	-	3
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(1)	-	-	(1)
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses financières	(36)	24	-	(13)
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	(2)	(2)
Écarts actuariels	**(35)**	**24**	**(2)**	**(13)**
Versements	(10)	6	-	(4)
Écarts de change et autres	(0)	2	-	2
Au 31 décembre 2022	**157**	**(117)**	**1**	**42**

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 2022, la décomposition des actifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Royaume-Uni	France	Canada	Belgique	Autres	Total
Obligations	-	24	7	-	1	32
Actions	-	5	22	-	1	27
Contrats d'assurance	-	-	-	10	2	12
Liquidité	2	1	-	-	-	3
Immobilier	-	3	-	-	1	4
Autres	38	-	-	-	1	39
Actifs de couverture	**40**	**32**	**30**	**10**	**5**	**117**

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 2022, 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	(4)
Impact d'une baisse du taux d'actualisation de 0,5 pt	5

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)	2023	2024	Au-delà	Total
Flux de trésorerie futurs	12	9	78	99

5.4 Paiements fondés sur des actions

PRINCIPES COMPTABLES

Plans d'attribution d'actions de performance

Le Groupe attribue régulièrement des actions à ses dirigeants et certains de ses salariés, 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, décoté 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.

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 2022 sont 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 2022, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 43 millions d'euros.

(en millions d'euros)	**2021**	**2022**
Plans attribués en 2018	3	-
Plans attribués en 2019	13	4
Plans attribués en 2020	15	12
Plans attribués en 2021	10	19
Plans attribués en 2022	-	9
Total	**41**	**43**

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

(en nombre de titres)	**2021**	**2022**
Nombre d'actions à l'ouverture	**3 631 642**	**4 664 858**
Actions attribuées sur l'exercice	1 739 851	1 473 134
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(233 095)	(141 902)
Actions livrées sur l'exercice	(473 540)	(1 175 526)
Nombre d'actions à la clôture	**4 664 858**	**4 820 564**

Le 7 avril 2022, le Groupe a octroyé à certains de ses salariés et dirigeants 1 437 634 actions de performance avec une période d'acquisition de trois ans. À cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 24,88 euros, sur la base d'un cours de l'action à 27,29 euros ajusté à la baisse pour tenir compte des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de la probabilité d'atteinte des conditions de marché.

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 critères de performance suivants :

- Conditions hors marché (pondération de 80 %) : niveau d'atteinte de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) (40 %) et du *Free Cash-Flow* récurrent (20 %) du Groupe par rapport au budget sur les exercices 2022 à 2024 et des objectifs de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 à fin 2024 (20 %).
- Condition de marché (pondération de 20 %) liée à l'évolution du « Total Shareholder Return (TSR) » de l'action Accor au regard de l'évolution d'un indice de référence synthétique composé de groupes hôteliers européens et internationaux.

Le 26 octobre 2022, le Groupe a mis en place un plan d'attribution de 35 500 actions sous condition de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en avril, dont la juste valeur est de 20,86 euros.

La valeur de ces plans s'élève à 37 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 sur l'exercice au titre de ces plans est de 9 millions d'euros.

5.5 Rémunérations des dirigeants

Le Comité exécutif et le Conseil d'administration sont respectivement constitués de 19 membres et 12 membres à fin décembre 2021 et 2022.

Les rémunérations des membres du Comité exécutif sur l'exercice sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2021	2022
Avantages à court terme reçus	21	24
Paiements sur la base d'actions	8	9
Avantages postérieurs à l'emploi	4	5
Indemnités de fin de contrat de travail	2	4
Rémunération globale	**34**	**42**

Les membres du Conseil d'administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant octroyé au titre de l'exercice 2022 est de 1 million d'euros.

NOTE 6 PARTICIPATIONS 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 ramenée 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.

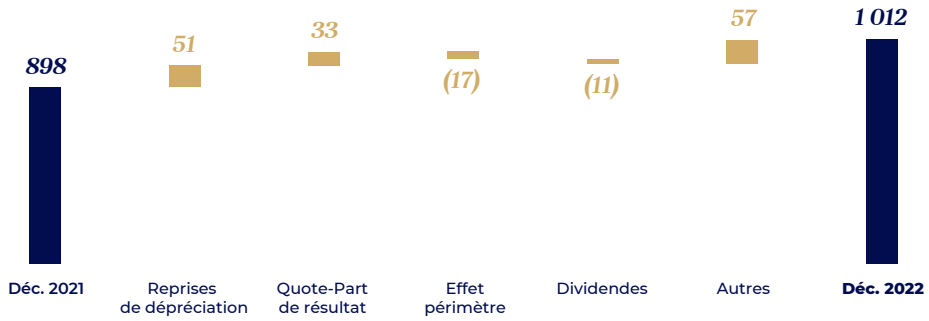
6.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

Les principales contributions des sociétés mises en équivalence s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2022
AccorInvest	(234)	14
Kasada	(3)	7
Risma	(10)	4
Autres	(23)	(4)
Entreprises associées	**(270)**	**21**
Co-entreprises	**(3)**	**13**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	**(273)**	**33**

6.2 Valeur des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022
AccorInvest	549	586
Kasada	41	73
Risma	39	41
Atton	19	34
Autres	210	232
Entreprises associées	**859**	**966**
Co-entreprises	**39**	**46**
Total	**898**	**1 012**



Comme indiqué en note 8.3, les tests de dépréciation menés ont conduit à reprendre des pertes de valeur pour un montant de 51 millions d'euros, dont 36 millions d'euros sur la société Intergloble Hotels Private Limited qui exploite des hôtels Ibis en Inde, en raison d'une reprise d'activité meilleure que prévue.

Les effets périmètre comprennent la décomptabilisation des titres Paris Society (34 millions d'euros), en partie compensée par la constatation des titres dans les entreprises associées et co-entreprises détenus par Paris Society (12 millions d'euros) suite à la prise de contrôle de la société.

Les autres variations comprennent une augmentation de capital du fonds d'investissement Kasada pour 23 millions d'euros, et la quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global des investissements mis en équivalence (majoritairement AccorInvest).

6.3 Informations financières résumées

Accor détient une participation de 30,5 % dans AccorInvest, exploitant hôtelier.

Les principales données financières à 100 % de cette société sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022
Bilan		
Actifs courants	1 108	1 240
Actifs non courants	6 614	6 474
Actifs destinés à être cédés	12	6
Passifs courants	(1 311)	(1 503)
Passifs non courants	(7 364)	(7 006)
Passifs destinés à être cédés	-	(2)
Actifs net	**(941)**	**(791)**
Part du Groupe en %	30,5 %	30,5 %
Actif net part Groupe	(287)	(241)
Écarts d'acquisition	835	827
Valeur comptable des titres mis en équivalence	**549**	**586**
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	1 663	3 576
Résultat net	**(768)**	**45**
Autres éléments du résultat global	36	80
Résultat global	**(732)**	**125**

Sur l'exercice 2022, la performance opérationnelle de AccorInvest s'est très fortement améliorée, en particulier sur son principal marché, l'Europe, confortant les perspectives de flux de trésorerie futurs. Par ailleurs, AccorInvest est engagé, dans le cadre de son plan de transformation, sur un plan de cession d'actifs visant à renforcer sa situation financière. Ces deux éléments viendront naturellement contribuer au désendettement de la société. Sur cette base, le Groupe a conclu qu'il n'existait pas d'incertitude significative susceptible de remettre en cause le principe de continuité d'exploitation de AccorInvest pour, au moins, les 12 mois à venir.

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)	2021	2022
Dépréciations d'actifs	(51)	61
Plus ou moins-values de cession	646	43
Charges de restructuration	(14)	(38)
Autres produits et charges non récurrents	(26)	(3)
Produits et charges non courants	**554**	**63**

Sur l'exercice 2022, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- des reprises nettes de pertes de valeur pour 61 millions d'euros, dont 51 millions d'euros sur des titres mis en équivalence (voir note 8.3.1) ;
- un produit de 52 millions d'euros lié à la cession de ResDiary (voir note 3.1.2) ;
- des charges de restructuration pour (38) millions d'euros notamment concernant le Lido (voir note 10).

Sur la période comparative, une plus-value de cession de 649 millions d'euros avait été constatée dans le cadre de la cession partielle des titres H World Group Ltd. Les pertes de valeur de (51) millions d'euros concernaient les contrats de gestion hôtelière pour (27) millions d'euros et les participations mises en équivalence pour (17) millions.

NOTE 8 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

PRINCIPES COMPTABLES

Immobilisations incorporelles

Conformément aux dispositions de la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles*, 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 constatés.

Les marques et autres immobilisations incorporelles sont généralement amorties selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation prévue. Elles font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an pour les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée.

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, *Immobilisations incorporelles* : intention et capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme, génération d'avantages économiques futurs et coût pouvant être évalué de façon fiable. Les coûts de configuration et de customisation des logiciels en mode SaaS sont comptabilisés en immobilisations incorporelles lorsque les coûts aboutissent à la création d'un code logiciel additionnel, séparé du SaaS et contrôlé par le Groupe.

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. Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Immobilisations corporelles

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 *Coûts d'emprunt*), 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 constatés.

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 composant, 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

Dans le cas où les agencements sont entrepris dans des actifs immobiliers loués, la durée d'amortissement est alignée sur la durée du contrat de location du bien sous-jacent.

8.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Écarts d'acquisition	Marques	Contrats	Licences, logiciels	Autres	Total
Valeur brute						
Solde au 1er janvier 2021	**2 394**	**1 973**	**1 263**	**379**	**242**	**6 251**
Regroupements d'entreprises*	256	182	108	-	3	550
Augmentations	-	15	-	21	72	108
Cessions	(69)	-	-	-	(6)	(75)
Écarts de conversion	94	99	60	2	1	257
Autres	(30)	(5)	(29)	(38)	(58)	(160)
Actifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	(1)
Solde au 31 décembre 2021*	**2 645**	**2 264**	**1 402**	**365**	**254**	**6 930**
Retraitement SaaS	-	-	-	(16)	-	(16)
Solde au 1er janvier 2022	**2 645**	**2 264**	**1 402**	**349**	**254**	**6 914**
Regroupements d'entreprises	183	3	-	2	-	189
Augmentations	-	-	-	40	34	75
Cessions	(18)	-	(1)	(18)	(2)	(39)
Écarts de conversion	62	66	20	1	-	149
Autres	(4)	-	(60)	22	(31)	(73)
Solde au 31 décembre 2022	**2 868**	**2 334**	**1 363**	**396**	**255**	**7 215**
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 1er janvier 2021	**(608)**	**(310)**	**(410)**	**(298)**	**(88)**	**(1 714)**
Amortissements	-	-	(55)	(49)	(26)	(130)
Pertes de valeur	(8)	-	(27)	-	-	(35)
Cessions	-	-	-	-	2	2
Écarts de conversion	(6)	(13)	(19)	(2)	(1)	(41)
Autres	30	3	24	73	22	153
Solde au 31 décembre 2021*	**(592)**	**(321)**	**(486)**	**(275)**	**(91)**	**(1 764)**
Retraitement SaaS	-	-	-	5	-	5
Solde au 1er janvier 2022	**(592)**	**(321)**	**(486)**	**(271)**	**(91)**	**(1 759)**
Amortissements	-	-	(43)	(45)	(31)	(119)
Pertes de valeur	-	6	19	-	(14)	10
Cessions	-	-	-	13	1	13
Écarts de conversion	3	(13)	(7)	-	-	(17)
Autres	4	(1)	60	3	1	67
Solde au 31 décembre 2022	**(585)**	**(329)**	**(457)**	**(300)**	**(133)**	**(1 805)**
Valeur nette						
Solde au 31 décembre 2021*	2 053	1 943	917	89	163	5 165
Solde au 31 décembre 2022	**2 282**	**2 005**	**905**	**96**	**121**	**5 410**

* *Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021.*

Écarts d'acquisition

Au 31 décembre 2022, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021*	Acquisitions	Cessions	Écart de conv. & Autres	Déc. 2022
Management & Franchise					
Europe du Nord	165	-	-	-	166
Europe du Sud	170	-	-	-	170
Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	285	2	-	18	304
Asie du Sud-Est	288	-	-	19	307
Pacifique	93	-	-	(1)	92
Grande Chine	79	-	-	(2)	76
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	246	-	-	16	262
Amérique du Sud	66	-	-	11	77
HotelServices	**1 392**	**2**	**-**	**61**	**1 454**
Actifs hôteliers & autres	**279**	**1**	**(18)**	**(2)**	**259**
Lifestyle	**383**	**180**	**-**	**6**	**569**
Valeur nette comptable	**2 053**	**183**	**(18)**	**65**	**2 282**

* *Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021.*

Les principales variations de l'exercice sont les suivantes :

- écart d'acquisition provisoire de 180 millions d'euros reconnu au titre de la prise de contrôle de Paris Society (voir note 3.1.1) et intégralement alloué à l'activité Lifestyle ;
- décomptabilisation de l'écart d'acquisition de ResDiary d'un montant de 18 millions d'euros suite à la cession de la filiale (voir note 3.1.2).

Par ailleurs, le Groupe a finalisé l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle de Ennismore Holding Ltd (« EHL ») acquises le 1er octobre 2021. L'écart d'acquisition, déterminé selon la méthode du goodwill partiel, s'élève à 114 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- d'une part, le prix d'acquisition de 218 millions d'euros, correspondant à la juste valeur des intérêts dans les activités Lifestyle d'Accor remis à EHL, et les intérêts minoritaires évalués à leur quote-part dans l'actif net pour 51 millions d'euros ; et
- d'autre part, la situation nette acquise d'un montant de 155 millions d'euros. Cette dernière comprend principalement des marques valorisées à 105 millions d'euros, des contrats de gestion conclus avec les propriétaires hôteliers pour 96 millions d'euros et des impôts différés passifs pour 51 millions d'euros.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*, les valeurs issues de l'allocation du prix d'acquisition ont été reflétées dans l'état de la situation financière retraité au 31 décembre 2021. L'impact de ces allocations de prix sur les amortissements et leur effet d'impôt dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2021 n'est pas significatif. Le compte de résultat, l'état du résultat global et le tableau des flux de trésorerie consolidés n'ont donc pas été retraités de ces allocations finales de prix.

Marques

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

	Déc. 2021*	Déc. 2022		
(en millions d'euros)	**Valeur nette**	**Valeur brute**	**Pertes de valeur**	**Valeur nette**
Fairmont	878	1 055	(101)	954
Swissôtel	192	273	(103)	170
Raffles	122	159	(27)	132
Mövenpick	140	148	(25)	123
Rixos	99	99	-	99
The Hoxton	84	80	-	80
Mantra	66	88	(9)	80
25hours	50	48	-	48
SLS	45	48	-	48
Mondrian	39	42	-	42
Orient-Express	40	40	-	40
Autres marques	190	255	(64)	191
Marques	**1 943**	**2 334**	**(329)**	**2 005**

* *Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021.*

Au 31 décembre 2022, l'effet de change sur les marques est de 53 millions d'euros.

Contrats de gestion

Ce poste correspond aux contrats de gestion et de franchise conclus avec les propriétaires hôteliers reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises, principalement FRHI Hotels & Resort (acquis en 2016), Mantra (2018), Mövenpick (2019) et sbe (2020). Sur l'exercice 2022 des reprises nettes de pertes de valeurs ont été constatées pour un montant de 19 millions d'euros (voir note 8.3).

8.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains, constructions	Agencements	Matériels, mobiliers	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute					
Solde au 1er janvier 2021	**240**	**188**	**169**	**15**	**614**
Regroupements d'entreprises	3	3	10	-	16
Augmentations	-	2	6	7	16
Cessions	-	(2)	(5)	-	(7)
Écarts de conversion	8	5	-	-	13
Autres	32	4	(21)	(3)	12
Actifs destinés à être cédés	(3)	(5)	(9)	-	(17)
Solde au 31 décembre 2021	**281**	**195**	**150**	**20**	**645**
Regroupements d'entreprises	-	-	51	14	65
Augmentations	-	4	16	17	37
Cessions	-	(2)	(1)	-	(3)
Écarts de conversion	1	-	-	2	3
Autres	12	(13)	(2)	(14)	(17)
Solde au 31 décembre 2022	**294**	**184**	**214**	**38**	**730**
Amortissements et pertes de valeur					
Solde au 1er janvier 2021	**(130)**	**(137)**	**(101)**	**(4)**	**(372)**
Amortissements	(5)	(14)	(11)	-	(30)
Cessions	-	3	4	-	7
Écarts de conversion	(5)	(4)	-	-	(9)
Autres	(32)	(4)	20	-	(15)
Actifs destinés à être cédés	-	2	1	-	3
Solde au 31 décembre 2021	**(172)**	**(152)**	**(88)**	**(4)**	**(416)**
Amortissements	(7)	(11)	(12)	-	(30)
Pertes de valeur	(2)	-	-	2	-
Cessions	-	2	1	-	3
Écarts de conversion	(1)	-	-	-	(1)
Autres	5	15	(1)	-	19
Solde au 31 décembre 2022	**(177)**	**(146)**	**(101)**	**(2)**	**(426)**
Valeur nette					
Solde au 31 décembre 2021	109	43	62	16	230
Solde au 31 décembre 2022	**118**	**37**	**114**	**36**	**305**

8.3 Tests de dépréciation

PRINCIPES COMPTABLES

Les immobilisations corporelles, incorporelles et droits d'utilisation 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 dont la durée d'utilité ne peut être déterminée.

Indices de perte de valeur

Le Groupe retient, comme principal indice de perte de valeur, et ce, pour l'ensemble des métiers, une baisse de 15 % du chiffre d'affaires par rapport au budget.

Modalités des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation sont généralement réalisés individuellement pour les marques. Concernant les écarts d'acquisition, ils sont réalisés au niveau auquel ces derniers sont suivis par le Comité exécutif, correspondant à des unités génératrices de trésorerie (« UGT ») ou à des regroupements d'UGTs ; les UGTs correspondant à des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Ainsi, les écarts d'acquisition sont suivis comme suit :

- Management & Franchise : au niveau des zones géographiques telles que présentées dans l'information sectorielle en note 4.1 ;
- Actifs hôteliers & autres :
  - au niveau des actifs hôteliers sur une base individuelle,
  - au niveau de chaque activité pour les autres activités du pôle exercées en Asie-Pacifique (distribution de chambres et gestion de parties communes, timeshare),
  - et au niveau de chaque ligne de métier pour les autres activités (Services digitaux, Services de réservation hôtelière, Services de conciergerie, Ventes digitales et Locations de résidences privées).

La valeur comptable d'une UGT inclut la valeur comptable des actifs directement attribués à l'UGT, y compris les droits d'utilisation, mais n'inclut pas les dettes de loyers.

Détermination de la valeur recouvrable

La valeur recouvrable d'un groupe d'UGTs ou d'une UGT correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

Pour l'ensemble des activités, hors Actifs hôteliers, la valeur recouvrable des groupes d'UGTs est approchée par la valeur d'utilité. Les projections de flux de trésorerie d'une durée 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.

Pour les Actifs hôteliers, la valeur recouvrable de l'UGT est approchée, en premier lieu, par la juste valeur fondée sur un multiple normatif de l'Excédent Brut d'Exploitation (« EBE »). 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. En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

La valeur recouvrable des marques est déterminée en appliquant les taux de redevance contractualisés avec les propriétaires hôteliers aux projections de revenus à cinq ans des hôtels gérés par le Groupe.

Pertes de valeur

Une 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.

Conformément aux dispositions d'IAS 36 *Dépréciation d'actifs*, le Groupe a réalisé des tests de dépréciation sur les UGTs et groupes d'UGTs auxquelles sont rattachés des écarts d'acquisitions et les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut pas être déterminée (principalement les marques) :

- Management & Franchise : marques et écarts d'acquisition associés par hub géographique ;
- Actifs hôteliers & autres : actifs hôteliers individuels, activités de distribution de chambres et de gestion des parties communes et de timeshare, services digitaux, services de réservation hôtelière, services de conciergerie, ventes digitales et locations de résidences privées.

Le Groupe a également procédé à une revue de ses contrats de gestion hôtelière et de ses participations mises en équivalence et a réalisé des tests de dépréciation, au cas par cas, lorsque cette analyse avait mis en évidence un indice de perte de valeur, ou un indice montrant qu'une perte de valeur antérieurement comptabilisée était susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué.

8.3.1 Résultat des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2022, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser une reprise nette de pertes de valeur d'un montant de 61 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir note 7). Elle se décompose comme suit :

- une reprise de 51 millions d'euros sur les titres mis en équivalence, dont 36 millions d'euros sur la société Interglobe Hotels Private Limited qui exploite des hôtels Ibis en Inde ;
- une reprise nette de pertes de 19 millions d'euros sur les contrats de gestion hôtelière de l'activité Management & Franchise ;
- une reprise nette de pertes de 6 millions d'euros sur les marques, dont des reprises pour 69 millions d'euros (principalement sur Fairmont et Mantra) et des pertes de valeur constatées pour (63) millions d'euros (notamment sur Swissôtel et Mövenpick) ; et
- une perte de valeur de (14) millions d'euros sur l'activité de services de conciergerie affectée aux relations clients.

8.3.2 Modalités des tests de dépréciation

La valeur recouvrable des actifs est déterminée sur la base de la valeur d'utilité fondée sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie estimés reflétant les conditions économiques environnantes. Le Groupe a établi un plan cible à cinq ans, basé sur un scenario central prévoyant un retour à un niveau de « RevPAR » équivalent à celui de 2019 en 2023, soit un an plus tôt par rapport à celui utilisé dans les tests de dépréciation menés sur l'exercice 2021. Cette hypothèse centrale est cohérente avec les données externes disponibles à la date de réalisation des tests et les résultats observés sur l'exercice 2022.

Les prévisions de revenus sont basées, d'une part, sur le budget de l'exercice 2023 préparé par les différentes entités du Groupe, en fonction des tendances de « RevPAR » par géographie et des conditions spécifiques locales, et d'autre part, sur les hypothèses par géographie retenues par le Groupe pour la période 2024-2027, en ligne avec les tendances macroéconomiques issues d'études de marché préparées par des organismes indépendants, et sur les perspectives de développement du parc hôtelier.

La valeur terminale a été approchée en extrapolant les flux futurs au-delà de cinq ans sur la base de taux d'inflation normatifs par région (taux de croissance à l'infini).

Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe calculé au 31 décembre 2022 sur la base des données de marché à cette date et tenant compte des risques spécifiques de chaque région. Pour les autres activités, le coût moyen pondéré du capital est calculé en retenant un bêta sectoriel spécifique.

Les principales hypothèses clés retenues sont détaillées ci-après :

	Taux de croissance à l'infini		Taux d'actualisation	
	Déc. 2021	**Déc. 2022**	Déc. 2021	**Déc. 2022**
Management & Franchise Europe du Sud	+ 0,9 %	+ 1,7 %	+ 8,5 %	+ 9,5 %
Management & Franchise Europe du Nord	+ 1,6 %	+ 2,1 %	+ 8,8 %	+ 10,3 %
Management & Franchise Asie du Sud-Est	+ 0,9 %	+ 2,0 %	+ 8,0 %	+ 11,4 %
Management & Franchise Grande Chine	+ 2,3 %	+ 2,0 %	+ 9,1 %	+ 10,8 %
Management & Franchise Pacifique	+ 1,6 %	+ 2,6 %	+ 8,7 %	+ 10,2 %
Management & Franchise Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+ 1,8 %	+ 1,7 %	+ 8,6 %	+ 9,3 %
Management & Franchise Amérique du Sud	+ 4,0 %	+ 3,0 %	+ 11,7 %	+ 15,0 %
Management & Franchise Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	+ 3,9 %	+ 4,4 %	+ 13,1 %	+ 16,3 %
Services digitaux	+ 2,5 %	+ 1,7 %	+ 8,5 %	+ 9,5 %
Services de réservation hôtelière	+ 5,0 %	+ 1,7 %	+ 9,8 %	+ 10,6 %

Les projections utilisées pour les tests de dépréciation des marques sont basées sur les hypothèses de RevPAR par géographie utilisées par le Groupe dans son plan d'affaires.

8.3.3 Sensibilité des valeurs recouvrables

Le Groupe a réalisé des analyses de sensibilité sur les principaux paramètres utilisés dans les tests de dépréciation (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, « RevPAR » revenu par chambre disponible).

Aucune dépréciation des écarts d'acquisition testés ne serait à constater en cas d'évolution raisonnablement possible des hypothèses utilisées en 2022.

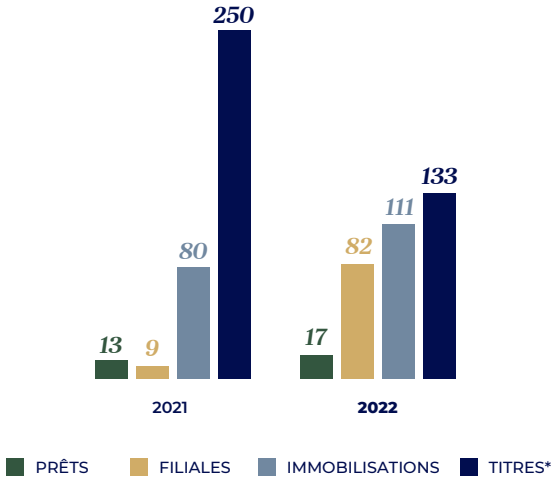
Le tableau ci-dessous présente les dépréciations (-) ou reprises (+) qui auraient été constatées en cas de variations des hypothèses suivantes :

(en millions d'euros)	Marques Management & Franchise	Contrats de gestion hôtelière*	Titres mis en équivalence*	Activité services de concierge
Hausse de 100 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	(36)	(1)	1	(1)
Baisse de 100 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	38	1	(1)	1
Hausse de 150 points de base du RevPAR	14	1	3	-
Baisse de 150 points de base du RevPAR	(14)	(1)	(3)	-

* *Test de sensibilité réalisé en cas d'indice de perte de valeur ou d'indice montrant qu'une perte de valeur à diminuer.*

8.4 Investissements de l'exercice

Investissements *(en millions d'euros)*



* *Titres mis en équivalence et actifs financiers non courants.*

Sur l'exercice 2022, les principaux investissements concernent :

- l'acquisition de titres de la société Reef Technology Inc. en échange des titres de ResDiary et d'un montant en numéraire de 77 millions d'euros (net de la trésorerie cédée) en juin 2022 (voir note 3.1.2) ;
- l'acquisition d'une tranche additionnelle de 46,9 % dans Paris Society en novembre 2022 pour 51 millions d'euros, net de la trésorerie acquise (voir note 3.1.1) ;
- les paiements différés au titre des acquisitions de 25hours et Mama Shelter pour 40 millions d'euros ;
- l'augmentation de capital dans le fonds d'investissement Kasada pour 23 millions d'euros.

Sur l'exercice précédent, les investissements comprenaient la souscription à deux augmentations de capital de AccorInvest pour 154 millions d'euros, l'investissement relatif à la création et à l'introduction en bourse d'un SPAC « Special Purpose Acquisition Company » pour 34 millions d'euros, ainsi que l'acquisition de participations complémentaires dans Mama Shelter, 25hours, Paris Society et Tribe pour 34 millions d'euros.

NOTE 9 CONTRATS DE LOCATION

PRINCIPES COMPTABLES

Définition d'un contrat de location

Un contrat est, ou contient, un contrat de location s'il octroie le droit d'utiliser un actif sous-jacent pendant une période déterminée, en échange d'une contrepartie. À la date de conclusion d'un contrat, le Groupe détermine s'il remplit les deux conditions cumulatives suivantes pour être qualifié de contrat de location : son exécution dépend de l'utilisation d'un actif identifié et il confère le droit de contrôler l'utilisation de cet actif identifié.

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan du Groupe, avec constatation :

- d'un actif représentant le droit d'utiliser l'actif sous-jacent pendant la durée du contrat ;
- d'une dette au titre de l'obligation de paiement des loyers.

Droits d'utilisation

Le droit d'utilisation est évalué initialement à son coût à la date de prise d'effet du contrat, *i.e.* la date à laquelle l'actif sous-jacent est mis à disposition du Groupe. Le coût d'un droit d'utilisation comprend :

- le montant initial de la dette de loyers ;
- les paiements d'avance, nets le cas échéant des avantages reçus du bailleur ;
- les coûts directs initiaux encourus ; et
- les coûts estimés de remise en état de l'actif loué, si applicable.

Le droit d'utilisation est amorti sur une base linéaire sur la durée la plus courte de sa durée d'utilité et de la durée du contrat. Il est soumis aux tests de dépréciation, conformément à la norme IAS 36 *Dépréciation d'actifs*.

Dette de loyers

La dette de loyers est évaluée initialement pour la valeur actualisée des paiements dus sur la durée du contrat.

Ces paiements comprennent :

- les loyers fixes (y compris ceux considérés comme fixes en substance) diminués des avantages à recevoir ;
- les loyers variables basés sur un indice ou un taux ; et
- les pénalités de résiliation anticipée lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer l'option de sortie à la date de prise d'effet du contrat.

Le Groupe applique la simplification pratique, permise par la norme, permettant de ne pas séparer les composantes de location des autres composantes de services incluses dans ses contrats de location. Ainsi, tous les paiements fixes prévus au contrat, quelle que soit leur nature, sont inclus dans la dette de loyers.

Pour déterminer la valeur actuelle des paiements de loyers, le Groupe utilise son taux marginal d'endettement à la date de prise d'effet du contrat lorsque le taux implicite du contrat n'est pas aisément déterminable. Il s'agit du taux que le preneur obtiendrait pour financer un actif de valeur identique, dans un environnement économique similaire, et sur une durée et avec des garanties similaires. Ce taux est déterminé sur la base des taux d'obligations d'État et des spreads de crédit spécifiques selon la localisation de l'actif loué et la durée du contrat, ajusté d'un facteur de duration afin de tenir compte du profil des paiements de loyers.

La dette de loyers est comptabilisée au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. À chaque clôture, elle est augmentée des intérêts de l'exercice et diminuée du montant des loyers payés.

La dette de loyers est réévaluée en cas de révision des loyers variables basés sur un indice ou un taux, ou lorsque le Groupe modifie son appréciation du caractère raisonnablement certain de l'exercice d'une option de renouvellement ou de résiliation anticipée. Dans un tel cas, la valeur comptable du droit d'utilisation est ajustée pour un montant équivalent ou, si elle a déjà été ramenée à zéro, l'impact est comptabilisé en compte de résultat.

Durée des contrats de location

La durée d'un contrat de location correspond à la période non résiliable, augmentée des périodes couvertes par une option de renouvellement (ou de résiliation) lorsque cette dernière est raisonnablement certaine d'être exercée (ou non exercée). Le management exerce son jugement pour déterminer la durée d'un contrat de location lorsque ce dernier inclut des options de renouvellement. Il tient compte de tous les facteurs pertinents qui créent une incitation économique à exercer ou non l'option, tels que l'existence d'agencements significatifs entrepris dans les actifs immobiliers loués. Après la date de prise d'effet du contrat, le Groupe peut être amené à réviser la durée d'un contrat en cas d'événement ou de changement de circonstance significatif sous son contrôle et qui affecte le caractère raisonnablement certain d'exercice (ou de non-exercice) d'une option de renouvellement (ou de résiliation).

Contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur

Le Groupe applique l'exemption de comptabilisation au bilan des contrats de courte durée (*i.e.* contrats ayant une durée inférieure ou égale à 12 mois, sans option de renouvellement, à leur date de prise d'effet) et des contrats portant sur des actifs de faible valeur (comprenant principalement les locations d'équipements informatiques). Les loyers associés sont constatés en charge au compte de résultat de manière linéaire sur la durée du contrat.

Loyers variables

Certains contrats de location portant sur nos actifs hôteliers comprennent des paiements variables basés sur la performance de l'hôtel, telle que définie contractuellement. Ces modalités de paiements sont une pratique courante dans le secteur de l'hôtellerie. Les loyers variables sont comptabilisés en charge au compte de résultat au cours de la période à laquelle la condition qui déclenche les paiements se réalise.

Lorsque les loyers variables comprennent des garanties payables au bailleur, ces garanties sont des paiements fixes en substance et sont inclus dans la dette de loyer.

Les contrats de location du Groupe portent principalement sur les terrains et bâtiments de ses actifs hôteliers et de ses sièges. Pour un hôtel, les contrats de location sont généralement conclus sur une période de 15 à 20 ans, et peuvent inclure une option de renouvellement. Les contrats sont négociés sur une base individuelle et peuvent inclure des termes et conditions variés. Le Groupe a également identifié des contrats de location sur d'autres actifs tels que des parkings, restaurants et boutiques situés dans les hôtels et des véhicules.

Sur l'exercice 2022, les droits d'utilisation et la dette associée sont impactés par des effets de périmètre, avec l'acquisition de Paris Society pour 128 millions d'euros (voir note 3.1.1) et de la salle de spectacles « Le Lido » à Paris pour 38 millions d'euros (voir note 3.1.2).

9.1 Droits d'utilisation

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents :

	Droits d'utilisation			
(en millions d'euros)	**Bâtiments**	**Autres actifs immobiliers**	**Véhicules**	**Total**
Au 31 décembre 2021	**308**	**3**	**7**	**318**
Regroupements d'entreprises	166	-	-	166
Augmentations	26	-	3	29
Diminutions	(5)	-	-	(5)
Dotations aux amortissements	(76)	-	(3)	(79)
Écarts de conversion	2	-	-	2
Au 31 décembre 2022	**420**	**3**	**7**	**430**

9.2 Dette de loyers

Au 31 décembre 2022, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2021	**353**
Regroupements d'entreprises	166
Augmentations	28
Paiements de loyers	(82)
Autres diminutions	(7)
Charge d'intérêts	9
Écarts de conversion	2
Au 31 décembre 2022	**469**

Les échéances des obligations locatives (avant actualisation) sont les suivantes :

(en millions d'euros)	**2022**
À moins d'un an	96
Entre 1 et 5 ans	245
Au-delà de 5 ans	196
Total	**537**

9.3 Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2022, les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultat consolidé du Groupe au titre des contrats de location :

(en millions d'euros)	**2021**	**2022**
Loyers immobiliers variables	(30)	(84)
Loyers des contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur	(1)	(7)
Concessions de loyers liées à la crise sanitaire	2	2
Amortissements et dépréciations des droits d'utilisation	(88)	(79)
Charge d'intérêts sur dette de loyers	(9)	(9)
Total	**(125)**	**(178)**

Les loyers immobiliers variables correspondent aux contrats des actifs hôteliers dont les paiements sont indexés sur la performance de l'hôtel, principalement au Brésil.

Sur l'exercice 2022, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 173 millions d'euros dont :

- 73 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers ;
- 100 millions d'euros présentés en flux d'exploitation au titre du paiement des intérêts sur la dette de loyers (9 millions d'euros) et des paiements relatifs aux loyers non retraités en dette (91 millions d'euros).

NOTE 10 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 créé, à la date de clôture, une attente fondée chez les personnes concernées. 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 2022 s'analyse comme suit :

			Reprise			
(en millions d'euros)	**Déc. 2021**	**Dotation**	**Avec utilisation**	**Sans utilisation**	**Écarts de conversion et autres**	**Déc. 2022**
Litiges et autres risques	269	38	(42)	(75)	19	208
Restructurations	75	26	(55)	(10)	1	36
Provisions	**344**	**63**	**(97)**	**(85)**	**20**	**245**
• Dont non courantes	63	8	(9)	(12)	30	79
• Dont courantes	282	56	(88)	(73)	(10)	165

Les provisions pour litiges et autres risques comprennent principalement :

- une provision de 53 millions d'euros constatée en 2020 dans le cadre du contentieux précompte (voir note 14.2) ;
- une provision couvrant les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession de AccorInvest pour 50 millions d'euros. Sur l'exercice, le Groupe a constaté une reprise partielle de cette provision à hauteur de (39) millions d'euros, à la suite d'une réestimation des risques encourus à date sur les actifs. Il a également repris la provision de (21) millions d'euros au titre des risques fiscaux couverts par ces mêmes garanties (voir note 14.2) ;
- des passifs liés à des contrats d'assurance pour 37 millions d'euros, stables par rapport à fin 2021. Le Groupe, via sa filiale spécialisée en réassurance, couvre notamment les risques dommages et responsabilité civile de la moitié des hôtels de son réseau.

La diminution des provisions pour restructuration s'explique par une reprise de provision de (65) millions d'euros principalement au titre du plan de transformation du Groupe, en partie compensée par une dotation de 26 millions d'euros concernant notamment le plan initié sur le Lido.

NOTE 11 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

11.1 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, les dotations et reprises de provisions financières, ainsi que les coûts sur les lignes de crédit.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	**2021**	**2022**
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(83)	(85)
Charges d'intérêts sur comptes courants	(2)	(12)
Produits d'intérêts sur prêts et placements	4	13
Intérêts sur dette de loyers	(9)	(9)
Coût de l'endettement financier net	**(89)**	**(94)**
Autres produits et charges financiers	(20)	10
Résultat financier	**(109)**	**(84)**

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2022
Opérations de couverture	(10)	(16)
Gains/(pertes) de change	0	22
Charge liée à la modification des dettes	(5)	-
Variation de juste valeur des actifs financiers non courants	10	6
Dividendes reçus	3	7
Autres charges financières	(19)	(9)
Autres produits et charges financiers	**(20)**	**10**

11.2 Instruments financiers

PRINCIPES COMPTABLES

Les instruments financiers sont classés selon les catégories définies par la norme IFRS 9 *Instruments financiers*.

Actifs financiers

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 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 et cautionnements 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. Il s'agit principalement des titres de participation non consolidés. Les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture en 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, les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture de juste valeur ainsi que les autres 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 autres éléments du résultat global – Cette catégorie correspond principalement aux instruments dérivés documentés dans une relation de couverture en flux de trésorerie futurs.
- Passifs à la juste valeur par résultat – Ils représentent les passifs détenus à des fins de transaction. Cette catégorie comprend essentiellement les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture de juste valeur ainsi que les autres instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture.

Dettes liées aux options de vente sur intérêts minoritaires

Un engagement de racheter les actions qu'un minoritaire détient (option de vente) entraîne la constatation d'une dette pour le prix de rachat estimé actualisé. La contrepartie de la dette est comptabilisée en diminution des capitaux propres attribuables aux intérêts minoritaires, à hauteur de la valeur comptable des intérêts minoritaires, et des Capitaux propres – part du Groupe, pour le solde. Le montant de la dette est ajusté à chaque clôture pour refléter les évolutions du prix d'exercice des options, en contrepartie des capitaux propres selon les mêmes règles d'allocation que pour la comptabilisation initiale de la dette.

Emprunts obligataires convertibles (OCEANE)

Conformément à la norme IAS 32 *Instruments financiers : présentation*, les emprunts obligataires convertibles sont considérés comme des instruments composés de deux éléments : (i) une composante dette et (ii) une composante capitaux propres au titre de l'option de conversion en action incorporée, lorsque cette dernière prévoit la remise d'un nombre fixe d'instruments de capitaux propres du Groupe contre un montant fixe de trésorerie.

À la date d'émission, la composante dette est évaluée sur la base des flux de trésorerie contractuels de paiements futurs (coupons et valeur de remboursement) actualisés au taux de marché applicable pour un instrument financier ayant des caractéristiques similaires sans option de conversion. La valeur de l'option de conversion est calculée par différence entre le prix d'émission de l'obligation et la juste valeur de la composante dette. Elle est enregistrée dans les capitaux propres dans le poste « Réserves consolidées ». Les frais d'émission sont répartis entre les deux composantes au prorata de leurs valeurs respectives.

Ultérieurement, la composante dette est comptabilisée au coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif comprenant les coupons, la prime de conversion et la quote-part de frais allouée. La valeur de la dette au bilan est ainsi augmentée à chaque période afin de reconstituer, à l'échéance, sa valeur de remboursement.

La composante capitaux propres est maintenue à son coût d'entrée, sans réévaluation ultérieure.

11.2.1 Dette financière nette

Au 31 décembre 2022, la dette financière nette du Groupe s'établit à 1 658 millions d'euros et s'analyse comme suit :

	Déc. 2021			Déc. 2022		
(en millions d'euros)	**Courant**	**Non courant**	**Total**	**Courant**	**Non courant**	**Total**
Emprunts obligataires	238	2 343	2 581	323	2 069	2 391
Billets de trésorerie (NEU CP)	302	-	302	109	-	109
Découverts bancaires	8	-	8	18	-	18
Autres dettes bancaires	4	61	65	19	119	139
Dette obligataire et bancaire	**551**	**2 404**	**2 955**	**469**	**2 188**	**2 657**
Autres dettes financières	51	167	218	117	73	190
Instruments dérivés passifs	29	-	29	22	-	22
Dette financière brute	**630**	**2 572**	**3 202**	**608**	**2 261**	**2 869**
Dette de loyers	90	263	353	92	377	469
Dette financière totale	**720**	**2 835**	**3 555**	**700**	**2 638**	**3 338**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 666	-	1 666	1 643	-	1 643
Autres actifs financiers courants	37	-	37	23	-	23
Instruments dérivés actifs	8	-	8	14	-	14
Actifs financiers	**1 711**	**-**	**1 711**	**1 680**	**-**	**1 680**
Dette financière nette	**(991)**	**2 835**	**1 844**	**(980)**	**2 638**	**1 658**

Variation des dettes financières

Sur l'exercice 2022, la variation des dettes financières se décompose comme suit :

			Autres variations				
(en millions d'euros)	**Déc. 2021**	**Flux de trésorerie**	**Périmètre**	**Écarts de conversion**	**Juste valeur**	**Autres**	**Déc. 2022**
Emprunts obligataires	2 581	(208)	0	4	-	14	2 391
Billets de trésorerie (NEU CP)	302	(193)	-	-	-	-	109
Dettes bancaires	73	(19)	82	4	-	17	157
Autres dettes financières	218	(36)	26	(1)	-	(17)	190
Instruments dérivés passifs	29	-	-	-	(18)	11	22
Dette financière brute	**3 202**	**(456)**	**109**	**7**	**(18)**	**25**	**2 869**
Dette de loyers	353	(73)	166	2	-	21	469
Dette financière totale	**3 555**	**(529)**	**274**	**9**	**(18)**	**46**	**3 338**

Remboursement de dette obligataire

En 2022, Accor a procédé au remboursement de deux emprunts obligataires :

- l'emprunt obligataire de 60 millions d'euros émis en décembre 2014 arrivé à échéance en février ;
- l'emprunt obligataire de 150 millions de francs suisses, émis en juin 2014 arrivé à échéance en juin.

Financement à court terme

Accor dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables (NEU CP) plafonné à 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2022, ce programme, est utilisé à hauteur de 109 millions d'euros, en baisse de 193 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2021.

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2022, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

					Taux d'intérêt *(%)*		Valeur comptable	
Nominal *(en devise)*	**Devise**	**Nature**	**Émission**	**Échéance**	**Nominal***	**Effectif****	**Déc. 2021**	**Déc. 2022**
150	CHF	Obligataire	06/14	06/22	3,00 %	1,98 %	146	-
60	EUR	Obligataire	12/14	02/22	2,93 %	1,76 %	62	-
295	EUR	Obligataire	09/15	09/23	3,63 %	3,95 %	296	296
357	EUR	Obligataire	01/17	01/24	2,50 %	1,77 %	364	365
600	EUR	Obligataire	02/19	02/26	3,00 %	3,48 %	602	606
500	EUR	OCEANE	12/20	12/27	0,70 %	0,87 %	445	454
700	EUR	Obligataire	11/21	11/28	2,38 %	3,18 %	666	671
Dette obligataire							**2 581**	**2 391**

* *Applicable au 31 décembre 2022.*
** *Sur la base d'un taux effectif global depuis émission incluant un impact des clauses de (« step-up »).*

11.2.2 Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2022, les actifs financiers courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022
Trésorerie	816	784
Dépôts à terme et contrats à terme	711	476
SICAV	139	382
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**1 666**	**1 643**
Prêts court terme	37	23
Autres actifs financiers courants	**37**	**23**
Instruments dérivés	8	14
Actifs financiers courants	**1 711**	**1 680**

11.2.3 Actifs financiers non courants

PRINCIPES COMPTABLES

Les prêts et créances non courants sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Lors de leur comptabilisation initiale, une dépréciation est reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les 12 prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Les titres de participation non consolidés sont des instruments de capitaux propres comptabilisés initialement à leur coût d'acquisition, puis évalués ultérieurement à leur juste valeur. Le Groupe opte, généralement, pour le choix irrévocable de constater les variations de la juste valeur en autres éléments du résultat global. Les réserves de juste valeur ainsi constituées ne sont pas recyclables ultérieurement en résultat, en cas de cession. Seuls les dividendes reçus sont comptabilisés en résultat financier.

Les autres actifs financiers non courants correspondent aux instruments de dette qui ne répondent pas à la définition d'un « prêt basique » au sens de la norme IFRS 9 *Instruments financiers*, c'est-à-dire qui ne donnent pas droit uniquement au paiement de principal et d'intérêts. Il s'agit principalement des obligations convertibles en actions souscrites et de parts détenues dans des fonds d'investissements. Ces actifs financiers sont comptabilisés à la juste valeur par résultat.

Au 31 décembre 2022, les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022
Prêts à long terme	71	38
Dépôts et cautionnements	24	30
Actifs financiers évalués au coût amorti	**96**	**69**
Titres de participation non consolidés	410	248
Autres actifs financiers non courants	90	121
Actifs financiers évalués à la juste valeur	**500**	**369**
Total	**595**	**438**

La variation des titres non consolidés comprend principalement l'acquisition d'une participation dans Reef Technology Inc. pour 152 millions d'euros (voir note 3.1.3) et la cession partielle de titres H World Group Ltd pour 154 millions d'euros (voir note 3.1.4), suivie du reclassement des titres restants en actifs destinées à être cédés pour 264 millions d'euros (voir note 3.2). Au 31 décembre 2021, la valeur nette comptable des titres H World Group Ltd s'élevait à 349 millions d'euros.

Les autres actifs financiers non courants sont principalement composés d'obligations convertibles en actions (21 millions d'euros), de parts détenues dans des fonds d'investissement (58 millions d'euros) et du complément de prix sur la cession du portefeuille d'actifs hôteliers Lifestyle à KNSA Hôtels France (42 millions d'euros).

La variation des actifs financiers évalués à la juste valeur a été constatée en autres éléments du résultat global pour 99 millions d'euros et en compte de résultat pour 4 millions d'euros, dont 11 millions d'euros en résultat financier et (7) millions d'euros en produits et charges non courants.

11.2.4 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.

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

Le Groupe 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 (« CFH ») : 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 devise : 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.

Le Groupe utilise l'option « coût de la couverture » permise par IFRS 9 *Instruments financiers* permettant de limiter la volatilité en résultat liée à la composante report/déport des contrats à terme et à la valeur temps des options.

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 2022, les instruments dérivés se détaillent comme suit :

	Déc. 2021		Déc. 2022	
(en millions d'euros)	**Actif**	**Passif**	**Actif**	**Passif**
Instruments de taux	-	-	-	-
Instruments de change	8	29	14	22
Instruments financiers dérivés	**8**	**29**	**14**	**22**

11.2.5 Ventilation des actifs et passifs financiers

	Ventilation par classe d'instruments				
(en millions d'euros)	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés en couverture	**Déc. 2021**
Prêts à long terme	71	-	-	-	71
Dépôts et cautionnements	24	-	-	-	24
Titres de participation non consolidés	-	410	-	-	410
Autres actifs financiers non courants	-	-	90	-	90
Créances clients	631	-	-	-	631
Trésorerie et équivalents	1 526	-	139	-	1 666
Autres actifs financiers courants	37	-	-	-	37
Instruments dérivés actifs	-	-	8	-	8
Actifs financiers	**2 290**	**410**	**237**	**-**	**2 937**
Emprunts obligataires	2 581	-	-	-	2 581
Billets de trésorerie (NEU CP)	302	-	-	-	302
Dettes bancaires	73	-	-	-	73
Autres dettes financières	218	-	-	-	218
Dettes fournisseurs	391	-	-	-	391
Instruments dérivés passifs	-	-	4	25	29
Passifs financiers	**3 564**	**-**	**4**	**25**	**3 593**

	Ventilation par classe d'instruments				
(en millions d'euros)	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés en couverture	**Déc. 2022**
Prêts à long terme	38	-	-	-	38
Dépôts et cautionnements	30	-	-	-	30
Titres de participation non consolidés	-	248	-	-	248
Autres actifs financiers non courants	-	-	121	-	121
Créances clients	794	-	-	-	794
Trésorerie et équivalents	1 261	-	382	-	1 643
Autres actifs financiers courants	23	-	-	-	23
Instruments dérivés actifs	-	-	9	5	14
Actifs destinés à être cédés	-	264	-	-	264
Actifs financiers	**2 147**	**512**	**512**	**5**	**3 176**
Emprunts obligataires	2 391	-	-	-	2 391
Billets de trésorerie (NEU CP)	109	-	-	-	109
Dette bancaire	157	-	-	-	157
Autres dettes financières	190	-	-	-	190
Dettes fournisseurs	489	-	-	-	489
Instruments dérivés passifs	-	-	8	14	22
Passifs financiers	**3 336**	**-**	**8**	**14**	**3 358**

Les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture sont présentés dans la rubrique « Dérivés qualifiés en couverture ». Les autres instruments dérivés sont présentés dans la rubrique « Juste valeur par résultat ».

11.2.6 Hiérarchie de juste valeur

PRINCIPES COMPTABLES

La norme IFRS 13 *Juste valeur* requiert de hiérarchiser les techniques de valorisation des instruments financiers :

- 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 non observables.

Les modalités de détermination de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur dans l'état de la situation financière sont les suivantes :

	Déc. 2021	Hiérarchie		
(en millions d'euros)	**Juste valeur**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
Titres de participation non consolidés	410	382	-	29
Autres actifs financiers non courants	90	-	-	90
SICAV	139	139	-	-
Instruments dérivés actifs	8	-	8	-
Actifs	**647**	**521**	**8**	**118**
Instruments dérivés passifs	29	-	29	-
Passifs	**29**	**-**	**29**	**-**

	Déc. 2022	Hiérarchie		
(en millions d'euros)	**Juste valeur**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
Titres de participation non consolidés	248	36	-	212
Autres actifs financiers non courants	121	-	-	121
SICAV	382	382	-	-
Instruments dérivés actifs	14	-	14	-
Actifs destinés à être cédés	264	264	-	-
Actifs	**1 029**	**682**	**14**	**333**
Instruments dérivés passifs	22	-	22	-
Passifs	**22**	**-**	**22**	**-**

Aucune modification dans la hiérarchie de juste valeur n'a été pratiquée dans l'évaluation des actifs et passifs à la juste valeur sur l'exercice écoulé. La juste valeur des SICAV 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 (niveau 1), 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 (niveau 3), pour les titres non cotés.

La juste valeur des dérivés est évaluée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers, intégrant des données de marché observables (niveau 2). L'impact de la prise en compte du risque de défaut de la contrepartie (CVA) et du risque de crédit propre de l'entité (DVA) sur la juste valeur des dérivés est négligeable.

La juste valeur des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est égale à la valeur comptable, à l'exception des emprunts obligataires. La juste valeur de ces emprunts est déterminée sur la base des cours cotés (niveau 1) et s'élève à 2 255 millions d'euros au 31 décembre 2022.

11.3 Gestion des risques financiers

11.3.1 Risque de change

Dette obligataire et bancaire par devise

La répartition de la dette obligataire et bancaire par devise du Groupe après utilisation d'instruments dérivés (à l'exception des couvertures commerciales) se décompose comme suit :

	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
(en millions d'euros)	**Montant**	**Taux d'intérêt**	**Poids**	**Montant**	**Taux d'intérêt**	**Poids**
Euro	2 601	2 %	98 %	2 368	2 %	89 %
Dollar australien (AUD)	-	-	-	574	5 %	22 %
EAU dirham (AED)	-	-	-	33	3 %	1 %
Yen japonais (JPY)	-	-	-	30	- 1 %	1 %
Livre sterling (GBP)	-	-	-	(32)	- 0 %	- 1 %
Dollar américain (USD)	56	6 %	2 %	(69)	- 1 %	- 3 %
Franc suisse (CHF)	-	-	-	(205)	1 %	- 8 %
Autres devises	-	-	-	(42)	8 %	- 2 %
Dette obligataire et bancaire	**2 657**	**2 %**	**100 %**	**2 657**	**3 %**	**100 %**

Le tableau ci-dessus fait état de la transposition en devise des financements du Groupe. Ces derniers sont établis en fonction des besoins opérationnels qu'ils soient dans un sens prêteur ou emprunteur de devise.

Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2022, les caractéristiques des instruments dérivés de couverture de change sont les suivantes :

			Déc. 2022						
(en millions d'euros)	**Horizon couvert**	**Qualification comptable**	**AUD**	**USD**	**CHF**	**GBP**	**Autres devises**	**Nominal**	**Juste valeur**
Swaps de change	< 1 an	Trading	-	(103)	(205)	(75)	64	(319)	(1)
Cross currency swaps	2028	CFH	574	-	-	-	-	574	(14)
Couvertures de financements			**574**	**(103)**	**(205)**	**(75)**	**64**	**255**	**(15)**
Forward	< 1 an	Trading	16	31	13	14	32	106	0
Forward	< 1 an	CFH	19	67	12	5	10	112	5
Couvertures commerciales			**35**	**99**	**25**	**19**	**42**	**218**	**5**
Couvertures de flux de trésorerie	**< 1 an**	**Trading**	**-**	**(22)**	**-**	**43**	**(43)**	**(23)**	**2**
Total			**609**	**(26)**	**(180)**	**(14)**	**63**	**450**	**(8)**

Trading : Juste valeur par résultat.
CFH (Cash-Flow Hedge) : Couverture de flux de trésorerie futurs.

Analyse de sensibilité

Accor a pour politique de couvrir les positions bilancielles liées au financement. La sensibilité du résultat au risque de change sur les positions bilancielles liées aux financements est donc non significative.

Concernant les flux commerciaux, les expositions bilancielles sont majoritairement centralisées au niveau de Accor SA, la politique du Groupe étant de facturer les redevances aux filiales dans leur monnaie fonctionnelle (sauf exceptions). Au 31 décembre 2022, les expositions bilancielles commerciales sont majoritairement couvertes et les produits dérivés de change correspondants sont qualifiés d'instruments de trading.

11.3.2 Risque de taux

Dette obligataire et bancaire par taux

	Part courante		Part non courante		Déc. 2022	
(en millions d'euros)	**Fixe**	**Variable**	**Fixe**	**Variable**	**Fixe**	**Variable**
Dette obligataire et bancaire	444	26	2 141	47	2 585	73
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 260)	(382)	-	-	(1 260)	(382)
Exposition nette	**(816)**	**(357)**	**2 141**	**47**	**1 325**	**(309)**

Au 31 décembre 2022, la dette obligataire et bancaire est répartie à 97 % à taux fixe au taux moyen de 2,1 % et 3 % à taux variable au taux moyen de 5 %. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro.

Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2022, le Groupe porte un seul swap de taux permettant de fixer le taux de la dette hypothécaire de 276 millions d'euros pour le financement du siège du Groupe. Ce swap et la dette associée sont classés en passifs destinés à être cédés. La juste valeur de cet instrument, qualifié en couverture de flux de trésorerie, est de 21 millions d'euros. La variation de juste valeur sur l'exercice, comptabilisée dans les autres éléments du résultat global, s'élève à 33 millions d'euros.

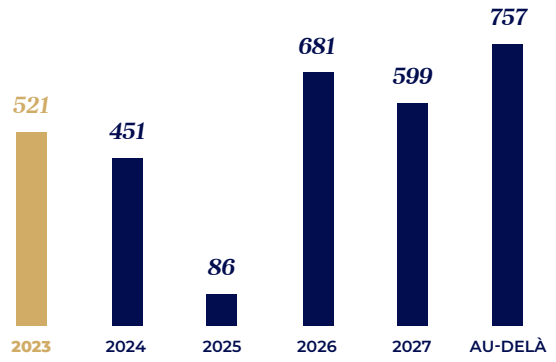
Risque de non-respect des objectifs environnementaux

Accor a émis une dette obligataire indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe (« Sustainability-Linked Bond ») d'un montant de 700 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,375 %, avec une maturité en novembre 2028. Emises conformément aux principes des obligations liées à des objectifs de développement durable (« Sustainability-Linked Bond Framework »), ces obligations sont indexées sur les deux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, de 25,2 % pour les Scopes 1 et 2 et de 15,0 % pour le Scope 3 à horizon 2025 par rapport à 2019. En cas de non-respect de ses objectifs, le Groupe s'expose à un rehaussement des coupons à hauteur de 12,5 bps par objectif à compter de 2026 sur la durée de vie résiduelle de la dette.

11.3.3 Risque de liquidité

Profil de la dette

Le profil de la dette obligataire et bancaire (correspondant aux échéances contractuelles nominal et intérêts inclus) est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 31 décembre 2022, il se décompose comme suit :



Lignes de crédit

Le Groupe dispose également d'une ligne de crédit bancaire non utilisée pour un montant de 1 200 millions d'euros à échéance juin 2024 (pour 86 millions d'euros) et juin 2025 (pour 1 114 millions d'euros). La ligne de 560 millions d'euros, négociée en mai 2020, est arrivée à échéance en mai 2022.

Covenants

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation du Groupe (« rating trigger »). Toutefois, une partie de la dette obligataire et bancaire (représentant 1 908 millions d'euros sur le total de 2 575 millions d'euros) est soumise à une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (c'est-à-dire dans le cas où plus de 50 % des droits de vote de Accor SA seraient acquis par un tiers) accompagné d'une dégradation du rating à « Non-Investment Grade ».

La ligne de crédit bancaire non tirée de 1 200 millions d'euros contenait à sa signature une clause de remboursement anticipé pouvant être déclenchée en cas de non-respect d'un ratio financier de levier (« Leverage Ratio » correspondant au rapport entre la dette nette consolidée et l'EBE consolidé, avant application des dispositions de la norme IFRS 16 *Contrats de locations*). Dans le contexte de la crise sanitaire, Accor a obtenu une première suspension d'application de ce covenant jusqu'en juin 2021, qui a été étendue le 8 février 2021 jusqu'en juin 2022. Depuis le 15 novembre 2021, ce covenant a été remplacé par un covenant de liquidité minimum, applicable pour les années 2022 et 2023. À partir de 2024, le « Leverage ratio » initial sera de nouveau applicable.

Concernant la dette hypothécaire de 300 millions d'euros négociée en octobre 2018 pour l'acquisition du siège du Groupe (classée en passif destiné à être cédé dans les comptes consolidés au 31 décembre 2022), une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée en cas de non-respect de ratios financiers de « Loan-to-Value » (dette rapportée à la valeur de l'actif) et de couverture d'intérêts. À la date d'arrêt des comptes consolidés, aucun scenario probable envisagé ne conduirait à déclencher une telle clause.

Enfin, 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, ces clauses ne pouvant être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

Notation

Accor est suivi par les agences de notations Standard & Poor's et Fitch Rating qui lui attribuent les notes suivantes :

	Notation	Perspective	Date de dernière revue
Standard & Poor's	BB+	Stable	10 novembre 2022
Fitch Rating	BB+	Stable	2 novembre 2022

Le 10 novembre 2022, Standard & Poor's a rehaussé la perspective du Groupe de négative à stable.

11.3.4 Risque de crédit et de contrepartie

Le Groupe est susceptible d'être exposé à une concentration du risque de contrepartie au titre des créances clients, des disponibilités, des placements et des instruments dérivés.

La relation contractuelle entre Accor et les propriétaires hôteliers se matérialise au travers de contrats de prestations de services. Accor considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux créances clients est limitée compte tenu du nombre de clients, de leur dispersion géographique, de la nature des services rendus et du rythme de facturation des services (généralement mensuel). Au 31 décembre 2022, la valeur maximale du risque de contrepartie sur les créances clients est égale à leur valeur nette comptable.

L'échéancier des créances clients (hors factures à établir de 213 millions d'euros) s'analyse comme suit :

		Créances échues			
(en millions d'euros)	Créances non échues	Moins de 90 jours	Entre 90 et 180 jours	Au-delà de 180 jours	**Total**
Créances brutes	351	160	76	146	733
Provisions	(3)	(4)	(20)	(124)	(151)
Créances nettes	**348**	**155**	**57**	**22**	**582**

Les placements financiers sont diversifiés. Ils concernent des titres de premier rang et sont négociés avec des banques, elles-mêmes de premier rang. Le Groupe souscrit des dérivés de gré à gré avec des banques de première catégorie dans le cadre de conventions qui prévoient de compenser les montants dus et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Dans l'état de la situation financière du Groupe, ces instruments dérivés actifs et passifs ne sont pas compensés.

NOTE 12 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. 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 sur pertes fiscales et crédits d'impôt reportables 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.

Le Groupe constate des impôts différés au titre des différences temporelles liées aux actifs et passifs reconnus concernant ses contrats de location. Lors de la comptabilisation initiale, il n'existe pas de différence temporelle dans la mesure où la valeur de l'actif et du passif sont égales. Par la suite, un impôt différé est constaté pour le montant net des différences temporelles imposables et déductibles.

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.

Le Groupe applique les dispositions spécifiques de l'interprétation IFRIC 23 relatives à l'impôt sur les bénéfices :

- un passif est reconnu dans l'état de la situation financière du Groupe lorsqu'un risque fiscal résultant de positions prises par le Groupe, ou l'une de ses filiales, est considéré comme probable, en supposant que l'administration fiscale dispose de tous les éléments pour mener à bien ses contrôles ;
- le Groupe détermine le niveau qui lui semble le plus pertinent pour apprécier un risque fiscal en fonction des circonstances et de la nature du risque concerné ;
- le cas échéant, le passif reconnu correspond au montant que le Groupe s'attend à payer. Il est évalué en appliquant la méthode qui reflète, pour le Groupe, la meilleure estimation du risque.

12.1 Impôts sur les bénéfices au compte de résultat

12.1.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2021	2022
Impôts courants	(30)	(117)
Impôts différés	99	41
Impôts sur les résultats	**69**	**(76)**

Le Groupe a reconnu une charge d'impôt sur les résultats de (76) millions d'euros.

La charge d'impôt courant de (117) millions d'euros comprend principalement :

- des charges d'impôt pour (124) millions d'euros ;
- des reprises de provisions pour risques fiscaux pour 7 millions d'euros.

Le produit d'impôt différé de 41 millions d'euros comprend principalement des constatations d'impôts différés actifs aux États-Unis et aux Pays-Bas, reflétant l'amélioration des projections à cinq ans de résultats fiscaux attendus, en ligne avec les hypothèses opérationnelles retenues dans le plan d'affaires du Groupe.

En 2021, le produit d'impôt reflétait la constatation d'impôts différés actifs pour 99 millions d'euros principalement aux États-Unis et en Allemagne, des reprises de provisions pour risques fiscaux pour 14 millions d'euros notamment en Chine et des charges d'impôts courants pour (45) millions d'euros.

12.1.2 Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)		2021	2022
Résultat avant impôt		**(56)**	**459**
Quote-part de mises en équivalence		273	(33)
Dépréciations d'actifs		(58)	(134)
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit		(529)	(18)
Autres		(2)	(1)
Résultat taxable au taux courant	**(a)**	**(372)**	**274**
Taux courant d'impôt en France	**(b)**	**+ 28,4 %**	**+ 25,8 %**
Impôt (théorique) au taux courant français	**(c) = (a) x (b)**	**106**	**(71)**
• au différentiel de taux courant des pays étrangers		9	10
• à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(141)	(30)
• à l'utilisation/activation des pertes fiscales des exercices antérieurs		36	39
• au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		14	7
• à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)		(1)	(4)
• aux changements de taux d'imposition		1	1
• à d'autres éléments		44	(28)
Total des ajustements sur l'impôt théorique	**(d)**	**(37)**	**(5)**
(Charge)/Produit d'impôt du Groupe	**(e) = (c) + (d)**	**69**	**(76)**

Sur l'exercice 2022, le taux d'impôt en France est de 25,83 %, incluant la contribution de solidarité de 3,3 % assise sur le taux d'imposition de 25 %.

12.2 Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2021*	Déc. 2022
Immobilisations incorporelles	(492)	(482)
Immobilisations corporelles	(11)	(4)
Déficits reportables	80	92
Provision pour avantages au personnel	30	28
Provisions pour risques et charges	32	17
Dépréciations d'actifs	4	6
Autres	(12)	(4)
Total Impôts différés nets	**(369)**	**(347)**
• Impôts différés actifs	192	193
• Impôts différés passifs	(561)	(540)

* *Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021 (voir note 8.1).*

Les impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles portent essentiellement sur les actifs reconnus dans le cadre de l'acquisition du groupe FRHI Hotels & Resort en 2016.

Les impôts différés sur déficits reportables concernent principalement les États-Unis (59 millions d'euros) et l'Allemagne (7 millions d'euros).

Les impôts différés actifs sur provisions pour risques et charges portent essentiellement sur la provision de 50 millions d'euros couvrant les risques futurs liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

12.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 835 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre 978 millions d'euros au 31 décembre 2021). Il porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en France (398 millions d'euros), au Luxembourg (74 millions d'euros) et en Belgique (70 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
2022 à 2025	5	26	30
2026 et au-delà	19	11	30
Sans limite	124	650	775
Total	**148**	**687**	**835**

NOTE 13 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. 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.

13.1 Capitaux propres

13.1.1 Évolution du capital

Au 31 décembre 2022, le capital social d'Accor SA est composé de 263 031 794 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation en 2022 est la suivante :

(en nombre de titres)	2022
Actions émises au 1er janvier 2022	**261 856 268**
Livraison d'actions de performance	1 175 526
Actions émises au 31 décembre 2022	**263 031 794**

13.1.2 Distribution de dividendes

Aucun dividende n'a été versé sur l'exercice.

13.1.3 Titres subordonnés à durée indéterminée

Sur l'exercice 2022, la rémunération des porteurs s'est élevée à 35 millions d'euros et est analysée comme une distribution de profits, venant directement en déduction des capitaux propres.

13.1.4 Réserves

Les éléments comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe sont les suivants :

	Déc. 2021*	Variation	Déc. 2022
Écarts de conversion	(229)	95	(133)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(250)	211	(39)
• dont titres non consolidés	(227)	142	(85)
• dont instruments dérivés	(23)	69	46
Variation des écarts actuariels	(95)	12	(83)
Paiements fondés sur des actions	339	43	383
Autres réserves et résultat	2 058	421	2 467
Réserves–part du Groupe	**1 823**	**783**	**2 595**

* *Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021 (voir note 8.1).*

La variation de 142 millions d'euros sur la réserve de juste valeur des titres non consolidés comprend la variation de juste valeur constatée sur l'exercice pour 99 millions d'euros (voir note 11.2.3) et le recyclage en réserves des variations de juste valeur cumulées négatives au titre de la participation dans H World Group Ltd cédée pour 43 millions d'euros (voir note 3.1.4).

13.1.5 Écarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	Variation	2022
Livre sterling (GBP)	(101)	(44)	(145)
Real brésilien (BRL)	(103)	11	(92)
Dollar américain (USD)	78	177	254
Yuan chinois (CNY)	(2)	(37)	(39)
Dollar canadien (CAD)	(7)	(20)	(26)
Dollar australien (AUD)	(15)	(3)	(19)
Roupie indienne (INR)	(71)	(2)	(73)
Autres devises	(11)	19	8
Écarts de conversion	**(232)**	**101**	**(131)**
• dont part Groupe	(229)	95	(133)
• dont part Minoritaires	(4)	6	2

La variation positive de 101 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar américain (177 millions d'euros), la dépréciation de la livre sterling (44 millions d'euros) et du yuan chinois (37 millions d'euros).

Les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	GBP	BRL	USD	CNY	CAD	CHF	INR
Décembre 2021	0,8433	6,4157	1,1312	7,2087	1,4529	1,0396	84,8105
Décembre 2022	0,8803	5,4834	1,0622	7,4198	1,4433	0,9867	87,9579

13.2 Intérêts minoritaires

13.2.1 Détail des intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021*	Variation	Déc. 2022
Ennismore	194	115	309
Rixos Hotels & Resorts	17	52	68
Paris Society	-	(9)	(9)
Orient-Express	16	(16)	-
Autres intérêts minoritaires	29	(1)	29
Intérêts minoritaires	**256**	**141**	**397**

* *Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021 (voir note 8.1).*

La variation de l'exercice s'explique principalement par le rachat, en juin 2022, des intérêts minoritaires dans Orient Express (voir note 3.1.3), la constatation d'intérêts minoritaires suite à la prise de contrôle de Paris Society (voir note 3.1.1) et la constatation d'intérêts minoritaires additionnels suite à la cession de 10,8 % d'Ennismore et l'apport préalable de la participation dans Rixos à Ennismore (voir note 3.1.1).

13.3 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 résultat de base et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires des effets de tous les instruments dilutifs (options d'achat d'actions, actions de performances attribuées et obligations convertibles). Les instruments sont considérés comme dilutifs si leur conversion en actions ordinaires aurait pour effet de réduire le résultat par action ou d'augmenter la perte par action des activités ordinaires poursuivies – part du Groupe.

Le calcul du résultat net par action est le suivant :

(en millions d'euros)	Activités poursuivies	Activités abandonnées	2021	Activités poursuivies	Activités abandonnées	2022
Résultat net–part du Groupe	**8**	**77**	**85**	**359**	**43**	**402**
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(35)	-	(35)	(35)	-	(35)
Résultat net–part du Groupe ajusté	**(27)**	**77**	**50**	**324**	**43**	**367**
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	261 621 001	261 621 001	261 621 001	262 531 151	262 531 151	262 531 151
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives	-	-	-	263 019 122	263 019 122	263 019 122
Résultat net par action *(en euros)*	**(0,10)**	**0,29**	**0,19**	**1,23**	**0,16**	**1,40**
Résultat net dilué par action *(en euros)*	**(0,10)**	**0,29**	**0,19**	**1,23**	**0,16**	**1,39**

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2022 a été déterminé de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation	**263 031 794**
Effet de l'émission d'actions nouvelles	(500 643)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	**262 531 151**
Nombre d'actions potentielles dilutives	487 971
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté	**263 019 122**

NOTE 14 ÉLÉMENTS NON COMPTABILISÉS

14.1 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 2022, 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.

14.1.1 Engagements donnés

L'échéancier au 31 décembre 2022 des engagements hors bilan donnés (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	**< à 1 an**	**1 à 5 ans**	**> à 5 ans**	**Total**
Engagements liés à l'exploitation	31	185	75	291
Engagements augmentant la dette	65	29	146	240
Engagements liés au développement	-	27	6	34
Engagements donnés	**96**	**240**	**228**	**564**

Les engagements donnés pour l'exploitation des opérations courantes concernent principalement des engagements vis-à-vis des propriétaires hôteliers, soit pour sécuriser l'obtention d'un contrat (« key money »), soit au titre de la garantie de performance octroyée dans le cadre de la gestion de l'hôtel.

14.1.2 Engagement reçus

L'échéancier au 31 décembre 2022 des engagements hors bilan reçus (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	**< à 1 an**	**1 à 5 ans**	**> à 5 ans**	**Total**
Garanties opérationnelles	4	1	5	10
Engagements reçus	**4**	**1**	**5**	**10**

14.2 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.

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. De nombreuses et longues procédures contentieuses en France puis au niveau européen s'en sont suivies.

Au titre du précompte acquitté sur la période 1999-2001, le Tribunal administratif de Versailles a décidé, en 2006, la restitution au profit d'Accor SA de 192 millions d'euros (dont 36 millions d'euros d'intérêts de retard). Ce jugement a été confirmé par la Cour administrative d'appel de Versailles le 20 mai 2008. Toutefois, le 10 décembre 2012, le Conseil d'État a réduit le droit au remboursement à 7 millions d'euros et, en 2013, Accor SA a dû rembourser 185 millions d'euros à l'État français. Le Groupe entend continuer à faire valoir ses droits et a intenté une action en responsabilité de l'État.

Au titre du précompte acquitté sur la période 2002-2004, une décision de la Cour de Justice de l'Union européenne en date du 4 octobre 2018 a, une nouvelle fois, condamné la France. Le 7 juillet 2020, la Cour administrative d'appel de Versailles, prenant acte de la décision de la Cour européenne, a prononcé la restitution à Accor SA de la totalité du précompte acquitté au titre de cette période ainsi que les intérêts de retard y afférents.

Le 23 juillet 2020, Accor SA s'est vu rembourser un montant de 307 millions d'euros (dont 180 millions d'euros en droit et 127 millions d'euros d'intérêts de retard).

En septembre 2020, l'administration fiscale s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'État. Le Groupe et ses conseils ont pris connaissance et étudié les motifs de cassation invoqués et ont estimé qu'Accor SA avait de très sérieuses chances de succès sur une partie des motifs et de la procédure en cours. Sur cette base, le Groupe a constaté, sur l'exercice 2020, un produit de 254 millions d'euros, correspondant au montant qu'il considérait ne pas avoir à restituer à l'administration fiscale. La différence a fait l'objet d'une provision à hauteur de 53 millions d'euros.

Le 12 mai 2022, la Cour de Justice de l'Union Européenne (« CJUE ») a jugé que le précompte était contraire à la directive européenne mère-filiale. Cette décision devrait contraindre le Conseil d'État à rejeter le pourvoi de l'administration fiscale. Si cette position devait se confirmer, le groupe Accor n'aurait pas à rembourser l'intégralité des 307 millions d'euros initialement perçus au titre du précompte acquitté sur la période 1999-2004 et des intérêts de retard.

Au 31 décembre 2022, bien que cette décision soit favorable au Groupe, la provision de 53 millions d'euros a été maintenue tant que la décision du Conseil d'État n'est pas définitive.

Contrôle fiscal Accor SA

En juin 2021, la Société Accor SA a reçu une proposition de rectification portant sur les exercices 2016 à 2018. L'administration fiscale a contesté la valorisation, réalisée par des experts indépendants, des titres d'une société cédée par Accor SA à une filiale de AccorInvest dans le cadre des réorganisations juridiques réalisées préalablement à sa cession en mai 2018. Le montant notifié s'élève à 37 millions d'euros en base. Il a fait l'objet d'une dotation aux provisions pour risques fiscaux d'un montant de 2 millions d'euros, correspondant à l'exposition nette du Groupe, après imputation de crédits d'impôt mécénat et de déficits reportables. Une procédure d'interlocution départementale s'est tenue le 19 mai 2022 à l'issue de laquelle une partie des redressements notifiée a été abandonnée. La provision dotée à ce titre a donc été reprise.

Par ailleurs, et de façon collatérale, l'administration fiscale a redressé la filiale de AccorInvest en considérant que la valorisation retenue s'apparentait à un revenu distribué taxable. AccorInvest a fait valoir ses droits à indemnisation auprès de Accor SA, en application des dispositions du contrat de cession qui avait été conclu entre Accor SA et ses investisseurs en 2018. Sur l'exercice 2021, le Groupe avait constaté une provision de 21 millions d'euros à ce titre, couvrant l'intégralité du risque, présentée dans la ligne de résultat net des activités non poursuivies dans les comptes consolidés.

Le 19 mai 2022, lors de l'interlocution départementale visée plus haut, il a été demandé à l'administration fiscale de tenir compte de l'abandon des redressements concernant la société Accor SA au niveau de la filiale AccorInvest. L'indemnisation due par le Groupe a ainsi été réduite à 7 millions d'euros, somme qui a été versée à AccorInvest en novembre 2022. Le solde de la provision non utilisée de 14 millions d'euros a été intégralement repris en résultat et présenté sur la ligne de résultat net des activités non poursuivies (voir note 3.2.2).

14.3 Évènements postérieurs à la clôture

Cession des titres H World Group Ltd

En janvier 2023, le Groupe a cédé sa participation résiduelle de 2,1 % dans H World Group Ltd pour un montant de 297 millions de dollars (voir note 3.1.4).

NOTE 15 AUTRES INFORMATIONS

15.1 Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA

Au 31 décembre 2022, les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC), entrées au capital suite à l'acquisition du groupe FRHI Hotels & Resorts en 2016, exercent une influence notable sur Accor SA. 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.

Le 28 juin 2022, Accor a conclu un nouveau partenariat avec SASP Paris Saint Germain Football, dont le propriétaire est Qatar Sport Investment (QSI), filiale de QIA, en vue de devenir un des sponsors officiels du Paris-Saint-Germain pour quatre années à partir de la saison 2022/2023. Cette collaboration a pour objectif de promouvoir le programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless en s'appuyant sur le rayonnement international du Paris Saint-Germain et d'offrir des expériences uniques et privilégiées aux membres du programme de fidélité ALL, durant quatre saisons jusqu'en 2026.

Sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence

La Société entretient des relations habituelles, dans le cadre de la gestion du Groupe, avec l'ensemble de ses filiales, co-entreprises et entreprises associées. Les transactions avec les filiales sont éliminées dans les comptes consolidés du Groupe.

Les principales transactions avec les entités mises en équivalence sont, le cas échéant, mentionnées directement dans les notes afférentes (voir notes 3.1 et 6). En outre, les transactions suivantes ont été réalisées avec des sociétés mises en équivalence :

- La société AccorInvest est le principal client du Groupe. Sur l'exercice 2022, le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest représente 9 % du chiffre d'affaires consolidé. Au 31 décembre 2022, le montant des créances brutes avec AccorInvest s'élève à 173 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.
- La société Accor Acquisition Company, véhicule créé par Accor pour réaliser une ou plusieurs acquisitions, bénéficie d'une mise à disposition de locaux à titre gratuit de la part d'Accor.

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 est détaillé en note 5. 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.

15.2 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat du Groupe au cours des exercices 2021 et 2022 se détaille de la façon suivante :

	2021			2022		
(en millions d'euros)	**PwC**	**EY**	**Total**	**PwC**	**EY**	**Total**
Certification des comptes						
Émetteur	1,1	1,0	2,1	1,6	1,5	3,1
Filiales intégrées globalement	1,6	1,4	3,0	1,7	1,2	2,9
Sous-total	**2,7**	**2,4**	**5,1**	**3,3**	**2,8**	**6,0**
Services autres que la certification des comptes						
Services requis par la loi	0,0	0,2	0,2	-	0,2	0,2
Services rendus lors de l'acquisition ou la cession de sociétés	-	-	-	0,6	-	0,6
Services fiscaux*	0,4	1,0	1,4	0,2	0,6	0,8
Autres services**	0,2	0,2	0,4	1,0	-	1,0
Sous-total	**0,6**	**1,4**	**2,0**	**1,8**	**0,8**	**2,5**
Total	**3,3**	**3,8**	**7,1**	**5,0**	**3,5**	**8,6**

* *Les services fiscaux concernent principalement des missions de conformité fiscale réalisées à l'étranger.*
** *Il s'agit principalement des missions réalisées en France et à l'étranger par les membres respectifs des réseaux des Commissaires aux Comptes.*

15.3 Principales filiales et participation

Les principales filiales et participations consolidées représentent au moins 75 % du chiffre d'affaires et de l'Excédent Brut d'Exploitation. Les autres entités sont individuellement non significatives sur ces deux agrégats.

Le Groupe consolide selon la méthode appropriée l'intégralité de ses filiales au 31 décembre 2022.

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.

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
EUROPE DU NORD			
ACCOR HOTELBETRIEBS GMBH	Autriche	IG	100 %
ACCOR HOTELS BELGIUM	Belgique	IG	100 %
ACCOR HOTELS UK	Royaume-Uni	IG	100 %
ACCOR HOTELSERVICES MAGYAORSZAG KFT.	Hongrie	IG	100 %
ACCOR SERVICES POLAND	Pologne	IG	100 %
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	IG	100 %
ACCORHOTELS SWITZERLAND SA	Suisse	IG	100 %
MÖVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT	Suisse	IG	100 %
OU SWISSOTEL ESTONIA	Estonie	IG	100 %
RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	Russie	IG	100 %
SWISSOTEL MANAGEMENT GMBH	Suisse	IG	100 %
UKRAINIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	Ukraine	IG	100 %
FRHI HOTELS & RESORTS S.A.R.L.	Luxembourg	IG	100 %
ACCOR INVEST GROUP	Luxembourg	MEE	30 %
EUROPE DU SUD			
ACADÉMIE FRANCE	France	IG	100 %
ACCOR SA	France	IG	100 %
ACCORHOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN	Espagne	IG	100 %
ACCORHOTELS ITALIA S.R.L.	Italie	IG	100 %
IBIS BUDGET	France	IG	98 %
LEISURE HOTELS - HOTEL AND TOURISTIC ENTERPRISES SA	Grèce	IG	100 %
SH DÉFENSE GRANDE ARCHE	France	IG	100 %
SOCIÉTÉ DE MANAGEMENT INTERMARQUES	France	IG	100 %
ASIE DU SUD-EST			
RAFFLES INTERNATIONAL LIMITED	Singapour	IG	100 %
PT AAPC INDONESIA	Indonésie	IG	100 %
AAPC JAPAN K.K.	Japon	IG	100 %
AAPC SINGAPORE PTE LTD	Singapour	IG	100 %
AAPC (THAILAND) LIMITED	Thaïlande	IG	100 %
GRANDE CHINE			
AAPC HONG KONG CO LTD	Chine	IG	100 %
PACIFIQUE			
AAPC PROPERTIES PTY LTD	Australie/NZ	IG	100 %
MANTRA	Australie/NZ	IG	100 %
AMÉRIQUE DU SUD			
SOCIEDAD ANONIMA DE GESTION HOTELERA DE COLOMBIA	Colombie	IG	100 %
ACCORHOTELS ARGENTINA S.A	Argentine	IG	100 %
ACCORHOTELS CHILE SPA	Chili	IG	100 %
ACCORHOTELS PERU SA	Pérou	IG	100 %
HOTELARIA ACCOR BRASIL SA	Brésil	IG	100 %

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
INDE, MOYEN-ORIENT, AFRIQUE ET TURQUIE			
AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE LIMITED	Inde	IG	51 %
ACCOR AFRIQUE	Structures Afrique	IG	100 %
ACCOR GESTION MAROC	Maroc	IG	78 %
ACCOR HOTEL SAE	Égypte	IG	100 %
ACCORHOTELS MIDDLE EAST AND AFRICA	Émirats arabes unis	IG	100 %
BELLE RIVIÈRE HOTEL	Maurice	IG	100 %
EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY	Égypte	IG	66 %
FHR GULF MANAGEMENT FZ-LLC	Émirats arabes unis	IG	100 %
MÖVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT	Émirats arabes unis	IG	100 %
SAUDI FRENCH COMPANY HOTEL MGT	Arabie saoudite	IG	100 %
TAMARIS TURIZM TRY	Turquie	IG	100 %
ACCOR MANAGEMENT CONSULTING AND SPORTS EVENTS LLC	Qatar	IG	100 %
RISMA	Maroc	MEE	33 %
KASADA HOSPITALITY FUND LP	Maurice	MEE	30 %
AMÉRIQUE DU NORD, CENTRALE ET CARAÏBES			
ACCOR CANADA INC	Canada	IG	100 %
ACCOR MANAGEMENT CANADA INC	Canada	IG	100 %
ACCOR MANAGEMENT US INC	États-Unis	IG	100 %
SI HOTELERA DE MEXICO	Mexique	IG	100 %
FHR BANFFOPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
SCOTTSDALE PRINCESS PARTNERSHIP	États-Unis	IG	100 %
FHR AUSTIN HOTEL MANAGEMENT COMPANY	États-Unis	IG	100 %
FHR SAN FRANCISCO OPERATIONS LLC	États-Unis	IG	100 %
ACTIVITÉ LIFESTYLE			
21C MUSEUM HOTELS	États-Unis	IG	53 %
FH MIAMI OPERATIONS	États-Unis	IG	62 %
MAMA SHELTER FRANCE	France	IG	62 %
MHG HOLDCO LLC	États-Unis	IG	62 %
ENNISMORE HOTEL MANAGEMENT UK LTD	Royaume-Uni	IG	62 %
ENNISMORE INTERNATIONAL MANAGEMENT LIMITED	Royaume-Uni	IG	62 %
SBE HOTEL GROUP LLC	États-Unis	IG	62 %
RIXOS CONSULTANCY FZE	Émirats arabes unis	IG	44 %
HUDSON LEASECO LLC	États-Unis	IG	62 %
MORGANS HOTEL GROUP MANAGEMENT LLC	États-Unis	IG	62 %
AUTRES ACTIVITÉS			
JOHN PAUL	France	IG	100 %
VERYCHIC	France	IG	100 %
D EDGE	France	IG	100 %
D-EDGE HOSPITALITY SOLUTIONS PTE LTD	Singapour	IG	100 %
GEKKO	France	IG	100 %
LIFEALIKE LTD	Royaume-Uni	IG	100 %

IG : Intégration globale.
MEE : Mise en équivalence.
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2022

A 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 2022, 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 cidessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit, de la compliance 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2022 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.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 8239 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 ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des actifs incorporels

Risques identifiés	Notre réponse
Au 31 décembre 2022, la valeur nette comptable des actifs incorporels s'élève à M€ 5 410, soit environ 46 % du total de l'actif. Cet actif immobilisé est composé d'écarts d'acquisition (M€ 2 282), de marques (M€ 2 005) et de contrats (M€ 905) principalement comptabilisés lors d'opérations de croissance externe, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles (M€ 217). Ces actifs incorporels ont fait l'objet d'une reprise nette de pertes de valeur d'un montant total de M€ 10 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Comme décrit dans la note 8.3 « Tests de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés, ces actifs 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 les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée. Une provision pour dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur nette comptable. La valeur recouvrable des actifs incorporels est généralement approchée par la valeur d'utilité dont l'estimation repose sur des flux de trésorerie futurs tenant compte de la crise sanitaire et des conditions observées de sortie de la crise. La détermination de la valeur recouvrable et sa sensibilité aux principales données et hypothèses requiert des jugements et estimations importants de la direction. Au 31 décembre 2022, conformément à la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, la direction a évalué l'existence d'indicateurs de perte de valeur ou, dans le cas inverse, d'indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. La reprise éventuelle est basée sur les nouvelles estimations de la valeur recouvrable pour les actifs incorporels (autres que l'écart d'acquisition). La valeur recouvrable des actifs est déterminée à partir de la valeur d'utilité basée sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie estimés à partir du plan d'affaires de la société. Par conséquent, le groupe a réalisé des tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition, les marques à durée de vie indéfinie et les autres immobilisations incorporelles en cas d'indicateur de perte de valeur identifié au 31 décembre 2022. Compte tenu de la valeur significative des actifs incorporels figurant au bilan, de la sensibilité des tests de dépréciation à certaines données et hypothèses majeures et des jugements de la direction dans un contexte évolutif, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels comme un point clé de l'audit.	Nos travaux ont principalement consisté à : • prendre connaissance du processus mis en œuvre par la direction pour évaluer les actifs incorporels et apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGTs auxquels les actifs incorporels sont rattachés ; • examiner les groupes d'UGTs au niveau desquels les écarts d'acquisition sont suivis par la direction et apprécier leur cohérence avec l'organisation interne du groupe, le niveau auquel les investissements sont suivis et le reporting interne ; • corroborer l'existence des indicateurs de perte de valeur ou des indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus sur les actifs autres que l'écart d'acquisition, identifiés par la direction au 31 décembre 2022 ; • apprécier, avec l'aide de nos experts en évaluation, la pertinence des modèles d'évaluation utilisés, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués au regard des pratiques de marché. Nous avons également vérifié le correct calcul de ces modèles et leur cohérence avec les principales données source ; • apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les plans d'affaires de la direction, tenant compte des tendances observées de sortie de la crise sanitaire, des perspectives de marché et des risques liés aux changements climatiques. Nous avons également réalisé, le cas échéant, des analyses de sensibilité sur les tests de dépréciation ; • apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note 8.3 « Tests de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés.

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 données dans le rapport sur la gestion du groupe 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 extrafinancière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, 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 et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président-directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Accor par votre assemblée générale du 16 juin 1995 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres et du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2022, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la vingt-huitième année et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la quatrième année de sa 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 cellesci 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, de la compliance 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. 82310-1 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 cellesci 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 sousjacents 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, de la compliance et des risques

Nous remettons au comité d'audit, de la compliance 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, de la compliance 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, de la compliance 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. 82210 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, de la compliance et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense,

le 20 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	ERNST & YOUNG et Autres	
Cédric Haaser	Jean-Christophe Goudard	François-Guillaume Postel

6.3 Comptes annuels mère 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 annuels mère et notes annexes aux comptes annuels mère 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.

6.3.1 Bilan au 31 décembre 2022

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2021 Net	Déc. 2022 Net
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4-7)	89	103
Fonds commercial	(2-3-4-7)	25	22
Autres immobilisations incorporelles	(2)	107	104
Immobilisations incorporelles		**221**	**229**
Terrains	(2-4)	3	3
Constructions	(2-3-4)	11	10
Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	1	1
Autres immobilisations corporelles	(2-4)	12	11
Immobilisations corporelles en cours	(2)	0	0
Avances et acomptes	(2)	-	-
Immobilisations corporelles		**27**	**25**
Participations	(2-6-7-18)	5 883	5 964
Créances rattachées à des participations	(2-7-11-18)	1 099	1 181
Autres titres immobilisés	(2-6-7-18)	71	70
Prêts	(2-7-11)	4	4
Autres immobilisations financières	(2-7)	1 005	1 004
Immobilisations financières		**8 062**	**8 223**
Actif immobilisé		**8 310**	**8 477**
Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	13	24
Clients et comptes rattachés	(5-7-11-19-20)	440	552
Autres créances	(5-7-11-19-20)	1 025	572
Valeurs mobilières de placement	(8-11)	766	757
Disponibilités	(11)	744	629
Actif circulant		**2 988**	**2 534**
Instruments financiers à terme		**5**	**2**
Charges constatées d'avance	(9-19)	52	16
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	64	51
Primes remboursement des obligations		9	7
Écarts de conversion actif	(10)	17	3
Comptes de régularisation		**142**	**77**
ACTIF	**(1)**	**11 445**	**11 091**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2021 Net	Déc. 2022 Net
Capital	(13-14)	786	789
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	1 465	1 465
Réserve légale	(13)	87	87
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	5	2
Report à nouveau	(13)	2 190	1 650
Résultat de l'exercice	(13)	(540)	164
Capitaux propres		**4 002**	**4 166**
Produits des émissions de titres participatifs	(15)	994	994
Autres fonds propres		**994**	**994**
Provisions pour risques	(7)	128	82
Provisions pour charges	(7)	205	181
Provisions pour risques et charges		**333**	**263**
Emprunts obligataires convertibles	(12-16-17)	500	500
Autres Emprunts obligataires	(12-16-17)	2 189	1 981
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(12-17)	210	310
Emprunts et dettes financières divers	(12-17-18)	2 657	2 253
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	(17)	1	2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-17-20)	341	408
Dettes fiscales et sociales	(12-17-25)	82	87
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	30	23
Autres dettes	(12-17)	52	49
Dettes		**6 062**	**5 613**
Instruments financiers à terme		**20**	**16**
Produits constatés d'avance	(9-17)	33	37
Écarts de conversion passif	(10)	1	2
Comptes de régularisation		**34**	**39**
PASSIF	**(1)**	**11 445**	**11 091**

6.3.2 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2021 Net	Déc. 2022 Net
Production vendue (biens et services)		630	1 174
Chiffre d'affaires net	**(21)**	**630**	**1 174**
Production immobilisée		36	54
Subvention d'exploitation		-	0
Repr./amort. et prov., transferts de charges	(7)	70	14
Autres produits		1	2
Produits d'exploitation		**737**	**1 244**
Achats de matières premières et autres approvisionnements		1	1
Autres achats et charges externes		734	936
Impôts, taxes et versements assimilés		10	14
Salaires et traitements	(22)	100	103
Charges sociales		55	49
Dotations aux amortissements et provisions			
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	72	79
• Sur immobilisations : dotations aux provisions	(7)	4	-
• Sur actif circulant : dotations aux provisions	(7)	5	7
• Pour risques et charges : dotations aux provisions	(7)	14	31
Autres charges	(22)	11	53
Charges d'exploitation		**1 006**	**1 273**
Résultat d'exploitation		**(269)**	**(29)**
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
Opérations en commun			**-**
Produits financiers de participations	(20)	97	291
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		2	2
Autres intérêts et produits assimilés	(20)	14	23
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	146	361
Différences positives de change		202	188
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		2	0
Produits financiers		**462**	**865**
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	(7)	177	440
Intérêts et charges assimilées	(20)	152	163
Différences négatives de change		182	205
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		-	0
Charges financières		**511**	**808**
Résultat financier	**(23)**	**(49)**	**57**
Résultat courant avant impôts		**(318)**	**27**

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2021 Net	Déc. 2022 Net
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		4	1
Produits exceptionnels sur opérations en capital		719	914
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	80	82
Produits exceptionnels		**803**	**997**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		51	81
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		965	794
Dotations aux amortissements et aux provisions	(7)	25	0
Charges exceptionnelles		**1 041**	**875**
Résultat exceptionnel	**(24)**	**(238)**	**122**
Impôts sur les bénéfices	(25)	(16)	(14)
Total produits		**2 002**	**3 106**
Total charges		**2 542**	**2 942**
Bénéfice ou (perte)		**(540)**	**164**

6.3.3 *Notes annexes aux comptes annuels*

NOTE 1 Règles et méthodes comptables 362
NOTE 2 État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2022 366
NOTE 3 Immobilisations corporelles et incorporelles 366
NOTE 4 État des amortissements au 31 décembre 2022 367
NOTE 5 Créances au 31 décembre 2022 367
NOTE 6 Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2022 368
NOTE 7 État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2022 370
NOTE 8 Portefeuilles des valeurs mobilières de placement 371
NOTE 9 Comptes de régularisation au 31 décembre 2022 372
NOTE 10 Écarts de conversion 372
NOTE 11 Produits à recevoir 373
NOTE 12 Charges à payer 373
NOTE 13 Variations des capitaux propres 373
NOTE 14 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances 374
NOTE 15 Autres fonds propres 375
NOTE 16 Emprunts obligataires 375
NOTE 17 État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2022 376
NOTE 18 Risque de change au 31 décembre 2022 378
NOTE 19 État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2022 380
NOTE 20 Éléments concernant les entreprises liées au 31 décembre 2022 381
NOTE 21 Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes 381
NOTE 22 Rémunérations et effectifs 381
NOTE 23 Résultat financier 382
NOTE 24 Résultat exceptionnel 382
NOTE 25 Impôts sur les bénéfices 383
NOTE 26 Situation fiscale différée 384
NOTE 27 Engagements hors bilan donnés et reçus 384
NOTE 28 Événements post-clôture 385
NOTE 29 Principales filiales et participations au 31 décembre 2022 386

Les comptes annuels de Accor SA sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France et selon les dispositions du Plan Comptable Général.

Les informations ci-après constituent l'Annexe aux comptes annuels. Au 31 décembre 2022, le total du bilan est de 11 091 millions d'euros et le compte de résultat de l'exercice présente un bénéfice de 164 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2022.

Les comptes annuels 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 détermine ces estimations et hypothèses en fonction de l'expérience passée, de la situation économique actuelle et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au regard des circonstances. À chaque clôture, ces hypothèses et estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées ont évolué ou si de nouvelles informations sont à disposition de la Direction.

Les principales estimations et les principaux jugements faits par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation des immobilisations financières, le montant des provisions pour risques et charges ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et des engagements au titre du programme de fidélité ALL.

Les principales hypothèses retenues par la Société sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

Faits marquants de l'exercice

L'année 2022 a été marquée par un très fort rebond de l'activité de la Société après deux années de crise sanitaire qui ont lourdement affecté l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie.

Le 20 mai 2022, l'assemblée générale des actionnaires a voté la décision de ne pas verser de dividende au titre de l'année 2021. Pour rappel, aucun dividende n'avait également été versé au titre des exercices 2020 et 2019.

Au 31 décembre 2022, Accor SA dispose d'une structure financière stable après le remboursement de ses deux emprunts obligataires de 60 millions d'euros et de 150 millions de francs suisses, émis en 2014, et arrivés à échéance respectivement en février et juin 2022.

La société dispose également d'une ligne de crédit bancaire non tirée pour un montant de 1 200 millions d'euros, ayant pour échéance juin 2025 (pour 1 114 millions) et juin 2024 (pour 86 millions). Accor SA a décidé de ne pas renouveler sa ligne de 560 millions d'euros qui est arrivée à échéance en mai 2022.

Accor SA a poursuivi en 2022 sa stratégie de développement de son activité hôtelière Lifestyle qui s'est traduit par les opérations sur titres suivantes :

- l'apport de sa détention de 66,67 % dans la société Ennismore Holding Limited en échange de titres de cette dernière pour une valeur de 490 millions d'euros (voir note 6) ;
- l'apport de sa détention de 70 % dans la société Rixos à sa filiale Ennismore Lifestyle Group en échange de titres de cette dernière pour une valeur de 107 millions d'euros (voir note 6) ;
- l'acquisition des intérêts complémentaires dans Paris Society pour un prix d'acquisition de 72 millions d'euros, pour porter la détention d'Accor SA dans cette société à 95 % (voir note 6) ;
- La cession à sa filiale Ennismore Lifestyle Group des titres de Paris Society et des prêts octroyés à cette dernière pour un montant de 132 millions d'euros. Cette
- la cession d'une participation de 10,8 % dans sa filiale Ennismore Lifestyle Group détenue à 71,56 % et issue d'un rapprochement réalisé en 2021 avec Ennismore Holdings Ltd à un consortium qatari pour un montant de 185 millions d'euros. Cette opération a généré une plus-value nette de 128 millions d'euros.

Ces opérations de réorganisations internes et de cessions ont généré, une plus-value nette de cession d'actifs de 150 millions d'euros (voir note 24).

Les autres faits marquants de l'exercice sont :

- le 9 février 2022, l'acquisition pour 1 euro de 100 % de la Société d'Exploitation et de Gestion de Spectacles de Music Halls Internationaux (« SEGSMHI »), dont l'activité principale consiste en l'exploitation de la salle de spectacles « Le Lido » à Paris. Le 24 novembre 2022, la société a procédé à une augmentation de son capital pour 45 millions d'euros à laquelle Accor a entièrement souscrit ;
- le 8 juin 2022, l'acquisition de la tranche résiduelle inférieure à 50 % de la société Orient Express SAS, détenue par SNCF Voyageurs SA pour un montant de 19 millions d'euros, portant ainsi la participation à 100 % du capital et des droits de vote de la société. Cette opération permettra au Groupe de gagner en flexibilité dans le développement de cette marque légendaire ;
- le 21 juin 2022, l'acquisition pour 71 millions d'euros de 2,33 % dans la société Reef Technology ;
- le 28 juin 2022, Accor a conclu un nouveau partenariat avec SASP Paris Saint Germain Football, dont le propriétaire est Qatar Sport Investment (QSI), filiale de QIA, en vue de rester un des sponsors officiels du Paris-Saint-Germain pour quatre nouvelles saisons à partir de la saison 2022/2023. Cette collaboration a pour objectif de promouvoir le programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless en s'appuyant sur le rayonnement international du Paris Saint-Germain et d'offrir des expériences uniques et privilégiées aux membres du programme de fidélité ALL, durant quatre saisons jusqu'en 2026.

Les notes 1 à 29 ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

NOTE 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de Accor SA ont été établis en conformité avec les dispositions du Code de Commerce (articles L. 123-12 à L. 123-28), du règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 à jour des différents règlements complémentaires à la date d'établissement desdits comptes annuels.

Les conventions comptables ont été appliquées avec sincérité, 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 ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base, retenue pour l'évaluation des éléments inscrits à l'actif du bilan, est, selon les cas, celle du coût historique ou de la valeur d'apport.

Seules sont exprimées les informations significatives. Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche.

a) Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des éventuelles 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 entre 2 et 5 ans ;
- licences entre 3 et 5 ans ;
- les contrats de gestion sur la durée du contrat généralement comprise entre 10 et 20 ans.

Les droits au bail, les fonds de commerce et les marques à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis.

Les dépenses de développement de nouveaux projets sont immobilisées dès lors que les critères suivants sont strictement respectés :

- le projet est nettement identifiable ;
- les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et estimés de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée et la Société a l'intention et la capacité financière de terminer le projet et de l'utiliser ;
- il est probable que le projet développé générera des avantages économiques futurs qui bénéficieront à la société.

Les frais de développement ne répondant pas à ces critères sont enregistrés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les projets capitalisés sont amortis sur la durée de vie comprise généralement entre 2 et 5 ans à compter de leur date de mise en service.

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 leur 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 entre la valeur vénale et 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.

Les titres de participation sont estimés à la valeur d'utilité déterminée sur la base de la quote-part des capitaux propres de la filiale que ces titres représentent et le cas échéant :

- les valeurs issues de transactions récentes comme comparatif ;
- les éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres ;
- les éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents ;
- les éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique ;
- l'excédent brut d'exploitation moyen des deux dernières années auquel un multiple est appliqué.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée. Les dépréciations sont comptabilisées en résultat financier. Les prêts et créances sont évalués à leur valeur nominale.

L'ensemble de ces éléments est déprécié le cas échéant s'il existe un risque de non-recouvrement.

d) Les charges à répartir

Depuis 2005, seuls les frais d'émission d'emprunts restent en charges à répartir et sont amortis sur la durée de l'emprunt.

e) Les créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances est pratiquée, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

f) 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.

g) 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 les redevances facturées aux hôtels managés et franchisés au titre de la gestion du programme de fidélité ALL, ainsi que des commissions de cautions sur loyers et emprunts et des autres services.

Les prestations de service sont comptabilisées au moment où le service est rendu.

Ainsi :

- les redevances facturées à des filiales, à des hôtels et à des sociétés non liées sont reconnues sur la durée du contrat ;
- les revenus issus des autres services sont comptabilisés lorsque le service est rendu ;
- les commissions sur cautions sont comptabilisées de manière linéaire sur la durée de la caution accordée.

h) 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.

Dans le cadre du programme de fidélité ALL, une provision pour charges est enregistrée au titre des droits à réduction ou avantages en nature accordés aux clients porteurs de cartes de fidélité lors des ventes de nuitées.

Cette provision est évaluée sur la base du coût de revient de l'avantage accordé au client, à partir :

- du nombre et de la valeur des droits attribués sous forme de points ;
- du pourcentage de conversion de ces points, évalués par un actuaire à la clôture.

i) 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. En effet, les écarts actuariels sont pris en résultat de l'exercice lors de leur survenance.

La Société applique la recommandation ANC 2013-02 du 7 novembre 2013 modifiée le 5 novembre 2021.

Outre les indemnités de départ à la retraite, 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). S'agissant d'un régime ferme et gelé à fin 2019, la mise à jour de la recommandation ANC ne s'applique pas ;
- d'un régime de retraite L. 137-11-2 dit « à prestations définies » et « de droits acquis » applicable au 1er janvier 2021, 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).

j) Congés payés

Les congés payés sont acquis et pris sur le même exercice fiscal.

k) Obligations convertibles et non convertibles

Les emprunts obligataires convertibles et 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.

l) Autres fonds propres

Les émissions obligataires hybrides perpétuelles présentent les caractéristiques des « Autres fonds propres ». Leur prime d'émission 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.

m) Opérations en devises et couvertures associées

Les transactions en devises étrangères sont enregistrées à l'origine sur la base du cours du jour en date de l'opération.

Couvertures des positions bilancielles

En vertu du règlement ANC 207S-05, Accor SA applique une comptabilité de couverture sur toutes les positions de change symétriques clairement identifiées et documentées qui ont pour objectif de réduire le risque lié à la fluctuation d'une devise. Les créances et dettes commerciales en devises sont revalorisées au cours de clôture en contrepartie des comptes d'écarts de conversion. Les couvertures de change (achats et ventes à terme) adossées à ces créances et dettes commerciales sont également revalorisées au bilan au cours de clôture en contrepartie des comptes d'écarts de conversion. Les autres dettes, créances et dérivés de change ne faisant pas partie des opérations de couvertures symétriques font l'objet d'un traitement de position globale de change par devises prévu par l'article 420-6 du Plan Comptable Général. Une provision de change est comptabilisée à hauteur des éventuelles pertes latentes non couvertes. Cette position est calculée devise par devise.

Accor gère une position de change financière qui inclut des actifs et passifs monétaires en devises liés à l'activité financière de la Société. Les gains et les pertes sur les dérivés de change permettent de compenser la revalorisation aux taux de clôture des positions bilancielles en devises (prêts, emprunts, comptes courants, comptes bancaires).

Le report/déport des dérivés de change souscrits pour couvrir les positions bilancielles en devises est étalé en résultat financier sur la durée de l'instrument.

Couvertures des transactions futures

Accor utilise également des dérivés de change pour couvrir des transactions futures en devises (achats et ventes de titres de participation, coupons d'intérêts, dividendes, budget de redevances). Les pertes et gains de change liés à ces dérivés sont comptabilisés en résultat de façon symétrique aux éléments couverts.

Dérivés en positions ouvertes isolées (POI)

Par principe, les dérivés mis en place par Accor sont souscrits uniquement à des fins de couverture. Dans certains cas exceptionnels où les dérivés ne satisfont pas les critères pour être qualifiés de couverture, ces derniers sont qualifiés de « position ouverte isolée » et suivent le mode de comptabilisation suivant :

- la valeur de marché est inscrite au bilan dans le poste *Instruments financiers* à terme, par contrepartie des comptes de régularisation au bilan ;
- les dérivés en moins-value latente font l'objet d'une provision ;
- les gains et pertes réalisés sont enregistrés dans le résultat financier.

Au 31 décembre 2022, il n'existe pas de position ouverte isolée.

n) Couvertures de taux

Pour couvrir les risques de taux, Accor peut être amenée à utiliser des swaps de taux et des options de taux.

Les charges et les produits financiers relatifs aux instruments dérivés de taux sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

Les primes payées sur les options de taux sont étalées en résultat financier sur la période couverte.

o) 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 sur les sociétés qui lui est propre. Le boni ou mali de l'intégration fiscale est porté en totalité dans le bilan de la société Accor.

p) 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'options 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 et de présence.

La période d'acquisition des droits est comprise entre deux ans et quatre ans selon les plans. 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 2022.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions, créations et virements de poste à poste	Cessions, mises hors service et virements de poste à poste	Autres	Valeur brute à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	61	0	-	-	61
Licences, logiciels	234	46	(6)	-	274
Fonds commercial	42	0	-	3	45
Autres immobilisations incorporelles	128	16	(2)	-	142
Immobilisations incorporelles en cours	30	33	(25)	0	38
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	**495**	**95**	**(33)**	**3**	**560**
Terrains	3	-	-	-	3
Constructions	24	0	0	-	24
Installations techniques, matériel et outillage industriels	5	0	0	-	6
Autres immobilisations corporelles	52	3	(4)	0	51
Immobilisations corporelles en cours	0	0	-	-	0
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	**84**	**4**	**(4)**	**-**	**84**
Participations [1]	8 624	1 025	(781)	-	8 868
Créances rattachées à des participations [2]	1 204	167	(137)	-	1 234
Autres titres immobilisés [1]	89	11	(24)	0	76
Prêts	6	0	0	-	6
Autres immobilisations financières [3]	1 005	0	(1)	0	1 004
Immobilisations financières	**10 928**	**1 203**	**(943)**	**-**	**11 188**
ACTIF IMMOBILISÉ	**11 507**	**1 302**	**(980)**	**3**	**11 832**

(1) Détail des variations précisé en note 6.
(2) Les variations s'expliquent principalement par les mises en place et échéances de prêts aux filiales ainsi que la valorisation des positions en devises au cours de clôture.
(3) Le solde du poste des autres immobilisations financières est essentiellement composé d'un mali technique de 913 millions d'euros constaté lors de la fusion de la société FRHI Holdings Limited en 2018 dans Accor SA.

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 et logiciels

Il s'agit des licences informatiques et de logiciels utilisés par la Société pour les besoins de son activité.

Fonds commercial

Il s'agit principalement des contrats de gestion.

Autres immobilisations incorporelles

Il s'agit principalement des logiciels relatifs aux projets informatiques générés en interne, ainsi que des logiciels non encore mis en service.

Constructions et aménagements

Il s'agit principalement de constructions et agencements liés aux locaux des sièges administratifs.

NOTE 4 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Autres	Montants à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	-	-	-	-	-
Licences, Logiciels	182	30	(2)	-	210
Fonds commercial	10	5	-	0	15
Autres immobilisations incorporelles	51	25	0	-	76
Immobilisations incorporelles	**243**	**60**	**(3)**	**0**	**301**
Terrains	0	0	-	-	0
Constructions	14	1	0	-	15
Installations techniques, matériel et outillage industriels	4	0	0	-	5
Autres immobilisations corporelles	40	4	(4)	0	40
Immobilisations corporelles	**58**	**5**	**(4)**	**0**	**59**
ACTIF IMMOBILISÉ	**301**	**65**	**(7)**	**0**	**360**

NOTE 5 CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en millions d'euros)	2021 bruts	2022 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	**13**	**24**
Clients et comptes rattachés	**452**	**565**
Autres créances	**1 063**	**593**
Dont fournisseurs	1	3
Dont personnel	1	0
Dont état	67	74
Dont Groupe et associés	406	419
Dont débiteurs divers	76	95
Sur cessions d'immobilisations [1]	512	2
Total	**1 528**	**1 182**

(1) En 2021, dont 512 millions d'euros correspondant à la réduction de capital de la filiale Accor Hotel Belgium réalisée en date du 28 octobre 2021.

NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2022

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2022
REEF TECHNOLOGY	6 630 431	71	2,33 %
ROTANA MUSIC HOLDING	3	10	2,91 %
SEGSMHI	94 837 744	1	100,00 %
Acquisitions		**82**	

Compléments de participations par acquisitions	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2022
PARIS SOCIETY	63 500	52,03 %	72	95,00 % [1] [2]
ORIENT EXPRESS	60 222	50,00 %	19	100,00 %
ENNISMORE LIFESTYLE GROUP LIMITED	2 155	0,14 %	3	61,11 %
FEVER LABS	894 647	0,17 %	2	3,47 %
DAILYPOINT	1 571	5,70 %	2	27,53 %
ENNISMORE HOLDING LIMITED	-	- %	(19)	- % [1] [3]
Compléments de participations par acquisitions			**79**	

Compléments de participations par augmentation de capital	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2022
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND	-	- %	110	100,00 % [5]
BRH	23 063 232	- %	53	100,00 %
SEGSMHI	45 000 000	- %	45	100,00 %
KASADA	-	- %	23	29,90 % [5]
ENNISMORE LIFESTYLE GROUP LIMITED	12 515	0,25 %	15	71,56 % [1] [2]
GHOST KITCHEN	-	- %	13	100,00 % [5]
FEVER LABS	844 249	(2,14) %	2	3,47 % [4]
WORKLIB	2 000	13,33 %	1	40,00 %
Autres sociétés (KAC, Soenda BV, Devimco BV INT)	600		1	
Compléments de participations par augmentations de capital			**264**	

Souscriptions d'obligations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2022
ENERGY OBSERVER DEVELOPPEMENT	200 000	10,00 %	2	10,00 %
RISMA	94 293	37,72 %	9	37,72 %
Obligations			**11**	

Liquidation dans des Fonds d'investissements	Nombre de titres	Montants *(en millions d'euros)*
TURENNE HÔTELLERIE 1	(2 110)	(2)
Fonds d'investissements		**(2)**

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2022
Cessions				
PARIS SOCIETY (actions)	(115 937)	100,00 %	(104)	- % [1]
ENNISMORE LIFESTYLE GROUP LIMITED	(160 000)	10,80 %	(56)	61,11 % [1]
PARIS SOCIETY (obligations)	(170 000)	100,00 %	(17)	- % [1]
ONEFINESTAY TRAVEL INC	(100)	100,00 %	(11)	- %
BIZZON	(75 846)	100,00 %	(3)	- %
MINDSAY	(61 927)	100,00 %	(1)	- %
Cessions			**(192)**	

Autres mouvements	Nombre de titres	% opération	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2022
Apport				
ENNISMORE HOLDING LIMITED	(800 000)	100,00 %	(490)	- % [1]
ENNISMORE LIFESTYLE GROUP LIMITED	799 900	100,00 %	490	65,04 % [1] [2]
RIXOS	(70)	100,00 %	(107)	- % [1]
ENNISMORE LIFESTYLE GROUP LIMITED	268 966	100,00 %	107	71,31 % [1] [2]
Remboursement d'obligations				
BANYAN TREE	(2 400 000)	100,00 %	(1)	- %
Conversion d'obligations en actions				
FEVER LABS (sortie obligations)	-		(2)	- %
FEVER LABS (entrée actions)	2 425 957		2	3,47 %
TRAVELSIFY (sortie obligations)	(10 000)		(1)	- %
TRAVELSIFY (entrée actions)	780		1	27,19 %
TUP				
HOTEL HOMES	(20 874)	100,00 %	(9)	
Total autres mouvements			**(10)**	
Total acquisitions et autres mouvements			**1 036**	
Total cessions, liquidations et autres mouvements			**(805)**	
Total variations des participations			**231**	

(1) Opérations d'acquisitions/cessions réalisées dans le cadre du développement de l'activité Lifestyle tel que décrit dans les événements marquants de l'exercice en préambule de la note 1.
(2) % de détention consécutif à une souscription, une acquisition, une augmentation de capital et avant une opération d'une cession, voir cadres suivants.
(3) Ajustement de prix de l'acquisition des titres en 2021.
(4) Le pourcentage négatif d'acquisition traduit une dilution de la participation d'Accor SA dans Fever Labs.
(5) Augmentation de capital en valeur.

NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions		Autres	Montants à la fin de l'exercice
			sans utilisation	avec utilisation		
Pour litiges	12	1	(1)	(2)	0	10
Pour pertes de change	17	2	-	(16)	-	3
Autres provisions pour risques [1]	99	10	(33)	(8)	-	69
Provisions pour risques	**128**	**13**	**(34)**	**(26)**	**-**	**82**
Pour retraites et prestations assimilées [4]	23	6	(7)	(2)	-	20
Pour impôts	7	-	(7)	-	-	-
Autres provisions pour charges [2]	175	15	(3)	(26)	0	162
Provisions pour charges	**205**	**21**	**(17)**	**(28)**	**0**	**182**
Provisions	**333**	**34**	**(51)**	**(54)**	**0**	**264**
Sur immobilisations incorporelles	30	0	0	-	-	30
Sur immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-
Sur immobilisations financières [3]	2 866	428	(320)	-	(9)	2 965
Sur comptes clients	12	5	(4)	-	0	13
Sur autres créances [3]	38	10	(27)	-	-	21
Dépréciations d'actifs	**2 946**	**443**	**(351)**	**-**	**(9)**	**3 029**
Provisions et dépréciations d'actifs	**3 279**	**477**	**(402)**	**(54)**	**(9)**	**3 293**

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	38	(13)
Résultat financier	439	(361)
Résultat exceptionnel	0	(82)
Total	**477**	**(456)**

(1) Le solde des autres provisions pour risques est constitué principalement d'une provision pour risque au titre du précompte de 53 millions d'euros et des provisions pour risques sur filiales à hauteur de 3 millions d'euros enregistrées après les provisions sur titres, prêts et comptes courants. La provision constituée pour 21 millions d'euros en 2021 dans le cadre de la garantie de passif relative au redressement d'une filiale cédée à AccorInvest a été reprise en résultat exceptionnel (voir notes 24 et 25).

(2) Les autres provisions pour charges sont composées de provisions pour restructuration.

Les provisions pour restructuration ont été reprises à hauteur de 28 millions d'euros, dont 26 millions d'euros avec utilisation, pour atteindre 10 millions d'euros. Les autres provisions atteignent 152 millions d'euros et se composent essentiellement de la valorisation des points validés entrant dans le cadre du programme de fidélité.

(3) Les mouvements de l'année se décomposent en 438 millions d'euros de dotations dont 3 millions d'euros en résultat d'exploitation et 435 millions d'euros en résultat financier et 347 millions d'euros de reprises dont 321 millions d'euros en résultat financier et 26 millions d'euros en résultat exceptionnel . Les principales dotations concernent les filiales Mp Invest AG (189 millions d'euros), Accor Services Poland (122 millions d'euros) et SEGSMHI (le Lido) (46 millions d'euros). Les reprises concernent principalement les filiales Chammans (79 millions d'euros) AAPC Australie (50 millions d'euros), Accor Middle East and Africa (34 millions d'euros), Accorhotels Chile (27 millions d'euros) et ont été comptabilisées dans le cadre des réactualisation de clôture annuelle.

(4) Engagements de retraite et hypothèses actuarielles.

Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	2021 Régime général	2021 Régime Dirigeant	**2022 Régime général**	**2022 Régime Dirigeant**
Taux d'actualisation	0,9 %	0,9 % à 2 %	3,9 %	3,9 %
Tables de mortalité	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05
Hypothèse de croissance des salaires	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %
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	Départ volontaire	Départ volontaire	Départ volontaire	Départ volontaire
Taux de rotation du personnel	Table fournie par Accor SA définie en fonction de la marque. Elle est dépendante de la catégorie socioprofessionnelle et décroissante en fonction de l'âge.	Table fournie par Accor SA Décroissant par âge : • avant 55 ans : 2 % ; et • après 55 ans : 0 %	Table fournie par Accor SA définie en fonction de la marque. Elle est dépendante de la catégorie socioprofessionnelle et décroissante en fonction de l'âge.	Table fournie par Accor SA Décroissant par âge : • avant 55 ans : 2 % ; et • après 55 ans : 0 %
Taux de charges sociales	46,00 %	46,00 %	46,00 %	46,00 %

Engagements de retraite et hypothèses actuarielles (suite)

	2021	**2022**
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N-1	32	23
Coût des services rendus dans l'année	4	6
Effet de l'actualisation	-	-
(Gains)/Pertes actuarielles*	(11)	(7)
Modification/liquidation de régime	-	-
Prestation/cotisations versées	-	(2)
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N	**23**	**20**

* *Les valorisations actuarielles prennent en compte des hypothèses afin de projeter les droits probables des participants au moment du paiement de la prestation garantie par le groupe au moment du départ à la retraite.es hypothèses sont financières (mise à jour du taux d'actualisation), démographiques ou liés à l'expérience. Toute chose égale par ailleurs, lorsque ces écarts actuariels diminuent l'engagement, il s'agit d'un gain actuariel alors que dans le cas d'une augmentation de l'engagement, il s'agit d'une perte actuariel. Pour 2022, la mise à jour du taux d'actualisation a généré un gain actuariel de 3,4 (sur les 7).*

NOTE 8 PORTEFEUILLES DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2021 bruts	**2022 bruts**
Fonds Communs de Placement	30	2
Sicav	61	355
Dépôts à terme	555	250
Comptes à terme	120	150
Total	**766**	**757**

En 2022, Accor SA a placé des fonds disponibles dans des Sicav plutôt que des Dépôts à terme afin de profiter d'un taux de rémunération plus favorable.

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en millions d'euros)	Montants nets début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets à la fin de l'exercice
Location et maintenance informatique	5	2	(5)	2
Partenariat	40	3	(40)	3
Autres	7	10	(6)	11
Charges constatées d'avances [1]	**52**	**15**	**(51)**	**16**
Frais d'émission d'emprunts	64	1	(14)	51
Charges à répartir sur plusieurs exercices	**64**	**1**	**(14)**	**51**
Primes d'émission d'emprunts	9	0	(2)	7
Primes d'émission des emprunts obligataires	**9**	**0**	**(2)**	**7**
Fonds Marketing	4	6	(4)	6
Programme Addendum 1	0	1	-	1
VISA Europe Partnership	3	2	0	5
BNP Partnership	3	-	(1)	2
PARIS 2024	23	-	0	23
Produits constatés d'avances [2]	**33**	**9**	**(5)**	**37**

(1) Les variations des charges constatées d'avance s'expliquent principalement par le contrat de partenariat avec le club de football PSG.
(2) Les produits constatés d'avance s'expliquent principalement par l'accord de partenariat avec le Comité d'organisation « Paris 2024 ».

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

Actif

(en millions d'euros)	2021	2022
Diminution des créances	0	3
Augmentation des dettes	17	0
ACTIF	**17**	**3**

Passif

(en millions d'euros)	2021	2022
Augmentation des créances	1	1
Diminution des dettes	0	1
PASSIF	**1**	**2**

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2021	2022
Créances rattachées à des participations	11	3
Clients et comptes rattachés	102	156
Prêts	0	0
État	21	21
Groupe et Associés	0	1
Autres débiteurs	68	84
Fournisseurs avoir à recevoir	-	-
Disponibilités	0	2
Total	**202**	**267**

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2021	2022
Emprunts Obligataires	33	29
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	25	27
Emprunts et dettes financières divers	-	5
Fournisseurs et comptes rattachés	165	284
Dettes fiscales et sociales	56	58
Autres dettes	44	37
Total	**323**	**440**

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	Ajustement d'ouverture	Affectation du résultat 2021	Augmentation, réduction de capital	Résultat 2022	31 déc. 2022
Capital en nombre d'actions [1]	261 856 268	-	-	1 175 526	-	263 031 794
Capital en valeur	786	-	-	3	-	789
Primes d'émission, d'apport, de fusion	1 465	-	-	-	-	1 465
Réserve légale	87	-	-	-	-	87
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	9
Autres réserves	5	-	-	(3)	-	2
Report à nouveau	2 190	-	(540)	-	-	1 650
Résultat de l'exercice	(540)	-	540	-	164	164
Capitaux propres	**4 002**	**-**	**- [2]**	**- [3]**	**164**	**4 166**

(1) Valeur nominale de 3 euros.
(2) Aucun dividende n'a été distribué en 2022.
(3) Attribution d'actions gratuites aux salariés.

Capital potentiel au 31 décembre 2022 : si toutes les actions sous conditions de performance étaient accordées aux salariés, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 4 804 071 actions sans majoration des capitaux propres.

NOTE 14 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCES

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2019	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2022
Date d'attribution	31/05/2019	25/10/2019	28/05/2020	21/10/2020	23/06/2021	29/10/2021	07/04/2022	26/10/2022
Date d'expiration	31/05/2022	25/10/2022	28/05/2023	21/10/2023	23/06/2024	29/10/2024	07/04/2025	27/10/2025
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en euros)*	31,12 (5)	31,03 (5)	30,11 (5)	30,11 (5)	30,05	27,79	24,88	20,86
Conditions d'acquisition	3 Conditions de performance (1)	3 Conditions de performance (1)	4 Conditions de performance (2)	4 Conditions de performance (2)	3 Conditions de performance (3)	3 Conditions de performance (3)	4 Conditions de performance (4)	4 Conditions de performance (4)
Nombre d'actions attribuées à l'origine	1 275 675	37 120	1 796 551	38 390	1 353 236	50 205	1 437 634	35 500
Nombre futur d'actions selon réalisation des conditions de performance au 31/12/2021	**1 175 721**	**35 920**	**1 686 695**	**38 390**	**1 344 615**	**50 205**	**-**	**-**
Nombre d'actions attribuées en 2022	-	-	-	-	-	-	1 437 634	35 500
Nombre d'actions créées en 2022	1 139 806	34 920	800	-	-	-	-	-
Nombre d'actions radiées en 2022	35 915	1 000	41 976	-	21 220	-	47 007	1 000
Nombre d'actions annulées en 2022 (conditions de performance non réalisées)	-	-	70 679	1 654	-	-	-	-
Nombre futur d'actions selon réalisation des conditions de performance au 31/12/2022	**-**	**-**	**1 573 240**	**36 736**	**1 323 395**	**50 205**	**1 390 627**	**34 500**
Nombre d'actions créées depuis l'origine	1 143 106	34 920	6 300	-	-	-	-	-
Nombre d'actions annulées ou radiées depuis l'origine	132 569	2 200	217 011	1 654	29 841	-	47 007	1 000

(1) Conditions internes (poids de 80 %) Niveau d'atteinte de l'EBITDA Groupe par rapport au budget et niveau d'atteinte du Free Cash Flow Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au budget. Afin de prendre en compte les circonstances de la crise sanitaire et économique, conformément aux décisions adoptées par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2020, ces conditions ont été remplacées, pour l'année 2020, par une condition de performance unique liée aux économies par rapport au Budget. Condition externe (poids de 20 %) : Évolution du Total Shareholder Return (TSR) de Accor par rapport à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Cross Return. Conformément aux décisions adoptées par le Conseil d'administration en date du 5 mars 2021, cette condition a été remplacée, pour les années 2020 et 2021, par une condition de TSR* de Accor SA comparé à l'évolution d'un indice de référence compose de pairs hôteliers européens et internationaux.*

(2) Conditions internes (poids de 70 %) : Niveau d'atteinte des économies par rapport au budget pour l'année 2020 ; Niveau d'atteinte de l'EBITDA Groupe par rapport au budget et niveau d'atteinte du Free Cash Flow Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au budget pour les années 2019 et 2021.

Condition externe (poids de 30 %) : Total Shareholder Return (TSR) de Accor SA comparée à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux.*

(3) Conditions internes (poids de 70 %). Niveau d'atteinte de l'EBITDA Groupe par rapport au budget et niveau d'atteinte du Free Cash Flow Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au budget.

Condition externe (poids de 30 %) : Total Shareholder Return (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux.*

Le Total Shareholder Return (TSR) est une notion couramment utilisée pour mesurer la performance de l'action d'une société sur une période donnée et pour comparer la performance boursière de différentes sociétés au sein d'un même secteur d'activité. Il se calcule de la façon suivante, quelle que soit la société considérée : Cours de référence final - Cours de référence initial + Dividendes payés réinvestis/Cours de référence initial où :

- cours de Référence Initial = moyenne des cours de clôture des 20 séances de cotation boursière précédant la date de début de la période de mesure ;

- cours de Référence Final = moyenne des cours de clôture des 20 séances de cotation boursière précédant la date de fin de la période de mesure ;

- dividendes payés réinvestis = dividendes payés pendant la période de mesure et réinvestis le jour du paiement en actions de la société considérée.

(4) Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Niveau d'atteinte de l'empreinte carbone par rapport à 2019, Total Shareholder Return (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG).

(5) Afin de tenir compte de la modification des conditions de performance des plans du 31 mai 2019, 25 octobre 2019, 28 mai 2020 et du 21 octobre 2020 décidée par le Conseil d'administration le 5 mars 2021, la valeur comptable retenue a été revue et modifiée en conséquence.

Plans d'actions sans conditions de performance	Plan 2021
Date d'attribution	17/05/2021
Date d'expiration	17/05/2023
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en euros)*	30,61
Nombre d'actions attribuées à l'origine	336 410
Nombre futur d'actions au 31/12/2021	**335 648**
Nombre d'actions attribuées en 2022	-
Nombre d'actions créées en 2022	-
Nombre d'actions radiées en 2022	12 613
Nombre futur d'actions au 31/12/2022	**323 035**
Nombre d'actions créées depuis l'origine	-
Nombre d'actions annulées ou radiées depuis l'origine	13 375

NOTE 15 AUTRES FONDS PROPRES

(en millions d'euros)	Devises	Montant initial	Taux fixe/ variable	Taux	Capital restant dû 31 déc. 2021	Capital restant dû 31 déc. 2022
Emprunt Obligataire Hybride janvier 2019	Euros	500	Fixe	4,375 %	500	500
Prime d'émission sur l'Emprunt Obligataire Hybride janvier 2019	Euros				(3)	(3)
Emprunt Obligataire Hybride octobre 2019	Euros	500	Fixe	2,625 %	500	500
Prime d'émission sur l'Emprunt Obligataire Hybride octobre 2019	Euros				(3)	(3)
Autres fonds propres					**994**	**994**

NOTE 16 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

En février 2022, Accor SA a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire de 60 millions d'euros émis en décembre 2014. En juin 2022, Accor a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire de 150 millions de francs suisses émis en juin 2014.

(en millions de devises)	Devises	Montant initial *(en devises)*	Montant initial *(en euros)*	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 déc. 2021	Capital restant dû 31 déc. 2022
Emprunt obligataire juin 2014	Francs suisses	150	123	Fixe	1,750 %	8 ans	144	-
Emprunt obligataire décembre 2014	Euros	60	60	Fixe	1,679 %	7 ans et 2 mois	60	-
Emprunt obligataire septembre 2015	Euros	500	500	Fixe	2,375 %	8 ans	295	295
Emprunt obligataire janvier 2017	Euros	600	600	Fixe	1,250 %	7 ans	357	357
Emprunt obligataire février 2019	Euros	600	600	Fixe	1,750 %	7 ans	600	600
Emprunt obligataire convertible décembre 2020	Euros	500	500	Fixe	0,700 %	7 ans	500	500
Emprunt obligataire novembre 2021	Euros	700	700	Fixe	2,375 %	7 ans	700	700
Emprunts obligataires							**2 656**	**2 452**

NOTE 17 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en millions d'euros)	**Montants bruts**	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts obligataires convertibles	500	-	500	-
Emprunts Obligataires Convertibles - intérêts courus	0	0	-	-
Emprunts obligataires	1 952	295	957	700
Emprunts Obligataires - intérêts courus	29	29	-	-
Emprunts obligataires	**2 481**	**324**	**1 457**	**700**
Banques	285	285	-	-
Dette obligataire hybride - intérêts courus	24	24	-	-
Intérêts financiers à payer	1	1	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**310**	**310**	**-**	**-**
Comptes courants Financiers Filiales	1 015	1 015	-	-
Emprunts auprès de sociétés du Groupe	1 109	1 109	-	-
Autres dettes financières	20	20	-	-
Instruments NEU CP	109	109	-	-
Emprunts et dettes financières divers (1)	**2 253**	**2 253**	**-**	**-**
Dettes financières (2) (4)	**5 044**	**2 887**	**1 457**	**700**
Avances et acomptes reçus sur commande en cours	2	2	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (4)	408	408	-	-
Dettes d'exploitation (4)	**410**	**410**	**-**	**-**
Dettes fiscales et sociales	87	87	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	23	15	8	-
Autres dettes	49	46	3	-
Produits constatés d'avance	37	7	23	7
Dettes diverses (4)	**196**	**155**	**34**	**7**
Dérivés de taux	-	-	-	-
Dérivés de change (3)	3	3	-	-
Dérivés *Cross currency swap* (3)	13	-	-	13
Instruments financiers	**16**	**3**	**-**	**13**
Dettes	**5 666**	**3 455**	**1 491**	**720**

(1) Dont 2 124 millions d'euros envers des sociétés liées.
(2) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) 416 millions d'euros.
Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) 919 millions d'euros.
(3) Les instruments dérivés sont détaillés en note 18.
(4) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Dettes par devises	
AED	52
AUD	36
CAD	150
CHF	280
CNY	25
EUR	4 696
GBP	53
HKD	5
HUF	3
ILS	2
JPY	1
MXN	4
NZD	12
PLN	24
QAR	18
SGD	33
USD	255
Contre-valeurs	**5 649**

Politique de financement

Au 31 décembre 2022, Accor SA dispose d'une ligne de crédit bancaire confirmée non utilisée pour un montant total de 1 200 millions d'euros, négociée en juin 2018, ayant pour échéance juin 2025 (pour 1 114 millions d'euros) et juin 2024 (pour 86 millions d'euros).

NOTE 18 RISQUE DE CHANGE AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en millions d'euros)	Achats au 31 déc. 2021	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Ventes au 31 déc. 2021	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Juste valeur au 31 déc. 2021	Achats au 31 déc. 2022	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Ventes au 31 déc. 2022	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Juste valeur au 31 déc. 2022
Cross Currency Swap																		
AUD	-	-	-	-	574	-	-	574	(25)	-	-	-	-	568	-	-	568	(14)
EUR	554	-	-	554	-	-	-	-	-	554	-	-	554	-	-	-	-	-
Total Cross Currency Swap	**554**	**-**	**-**	**554**	**574**	**-**	**-**	**574**	**(25)**	**554**	**-**	**-**	**554**	**568**	**-**	**-**	**568**	**(14)**
Change à terme																		
AED	-	-	-	-	5	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AUD	-	-	-	-	2	2	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-
BRL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7	-	-	-
CAD	17	17	-	-	7	7	-	-	-	18	18	-	-	-	-	-	-	-
CHF	-	-	-	-	6	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GBP	-	-	-	-	18	18	-	-	-	92	92	-	-	92	92	-	-	-
HKD	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HUF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-
JPY	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-
MXN	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-
NZD	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-
PLN	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SAR	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
USD	4	1	3	-	23	23	3	-	-	3	3	-	-	26	26	-	-	-
EUR	71	71	-	-	22	22	-	-	-	160	160	-	-	142	142	-	-	-
Autres devises	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Change à terme	**92**	**89**	**3**	**-**	**91**	**91**	**3**	**-**	**-**	**274**	**274**	**-**	**-**	**273**	**273**	**-**	**-**	**-**
Swap de devises																		
AED	1	1	-	-	31	31	-	-	-	-	-	-	-	40	40	-	-	1
AUD	-	-	-	-	24	24	-	-	(1)	-	-	-	-	17	17	-	-	-
CAD	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	12	12	-	-	-
CHF	194	194	-	-	-	-	-	-	6	215	215	-	-	13	13	-	-	(5)
GBP	-	-	-	-	124	124	-	-	(2)	1	1	-	-	86	86	-	-	2
HUF	1	1	-	-	2	2	-	-	-	3	3	-	-	1	1	-	-	-
HKD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-
JPY	-	-	-	-	35	35	-	-	1	-	-	-	-	32	32	-	-	1
NZD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-
PLN	7	7	-	-	-	-	-	-	-	25	25	-	-	13	13	-	-	-
QAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	17	-	-	-	-	-	-	-
SAR	-	-	-	-	5	5	-	-	-	-	-	-	-	12	12	-	-	-
TRY	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9	-	-	-
USD	1	1	-	-	26	26	-	-	-	171	171	-	-	67	67	-	-	-
EUR	249	249	-	-	206	206	-	-	-	304	304	-	-	430	430	-	-	-
Autres devises	2	2	-	-	1	1	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-
Total *Swap* de devises	**455**	**455**	**-**	**-**	**455**	**455**	**-**	**-**	**4**	**738**	**738**	**-**	**-**	**736**	**736**	**-**	**-**	**(1)**
Total dérivés de change au bilan	**1 101**	**544**	**3**	**554**	**1 120**	**546**	**3**	**574**	**(21)**	**1 566**	**1 012**	**-**	**554**	**1 577**	**1 009**	**-**	**568**	**(15)**

(en millions d'euros)	Achats au 31 déc. 2021	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Ventes au 31 déc. 2021	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Juste valeur au 31 déc. 2021	Achats au 31 déc. 2022	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Ventes au 31 déc. 2022	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Juste valeur au 31 déc. 2022
Change à terme non reconnu au bilan																		
AUD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	19	-	-	-
CNY	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3		-	-
GBP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	-	-	-
NZD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-	-
PLN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-	-
USD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	71	71	-	-	-
EUR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	113	113		-	-
CHF	4	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12	-	-	-
Total Change à terme non reconnu au bilan	**4**	**4**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**231**	**231**	**-**	**-**	**-**
Total dérivés de change	**1 105**	**548**	**3**	**554**	**1 120**	**546**	**3**	**574**	**(21)**	**1 566**	**1 012**	**-**	**554**	**1 808**	**1 240**	**-**	**568**	**(15)**

Tous les dérivés ont un objectif de couverture. Les dérivés en position ouverte isolée sont non significatifs.

NOTE 19 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en millions d'euros)	**Montants bruts**	**Échéance à un an au plus**	**Échéance à plus de un an**
Créances rattachées à des participations	1 234	195	1 039
Prêts	6	3	3
Autres immobilisations financières	1 004	-	1 004
Créances de l'actif immobilisé	**2 244**	**198**	**2 046**
Créances clients et comptes rattachés	565	565	-
Autres créances	593	591	2
Charges constatées d'avance	16	16	-
Créances de l'actif circulant	**1 174**	**1 172**	**2**
Créances [1]	**3 418**	**1 370**	**2 048**

(1) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Créances par devises	
AED	75
AUD	591
BRL	9
CAD	87
CHF	84
CNY	25
EUR	2 101
GBP	136
HKD	7
HUF	3
ILS	2
JPY	33
MAD	8
MXN	4
NZD	17
PLN	13
SAR	22
SGD	34
TRY	9
USD	158
Contre-valeurs	**3 418**

NOTE 20 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en millions d'euros)	2021	2022
Participations	7 055	7 219
Créances rattachées à des participations	1 192	1 233
Créances clients et comptes rattachés	325	404
Autres créances	376	394
Emprunts et dettes financières divers	2 294	2 124
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	57	119
Produits de participation	66	242
Autres produits financiers	31	54
Charges financières	5	11

Sont considérées comme liées les entreprises telles que définies par l'article A823-18-1 du Code de commerce.

NOTE 21 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	2021	2022
France	363	502
International	267	672
Chiffre d'affaires hors taxes	**630**	**1 174**

NOTE 22 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2021	2022
Rémunération fixe annuelle allouée aux administrateurs	1,10	1,29
Membres de direction (Comex) (hors charges)	7,41	9,12

Effectif moyen rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2021	2022
Cadres	1 069	1 030
Agents de maîtrise	72	62
Employés	42	37
Effectif moyen	**1 183**	**1 129**

NOTE 23 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2021	2022
Charges financières hors Groupe	(115)	(119)
Produits financiers hors Groupe	10	10
Coût de l'endettement net hors Groupe	**(105)**	**(108)**
Produits sur prêts intragroupe et comptes courants	29	42
Charges sur emprunts intragroupe et comptes courants	(5)	(11)
Dividendes	71	257
Dépréciation des titres immobilisés	(89)	(133)
Autres dépréciations	58	55
Résultat de change	20	(17)
Autres	(28)	(26)
Résultat financier	**(49)**	**57**

NOTE 24 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2022 avant impôt se traduit par un gain de 122 millions d'euros. Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2021	2022
Produits & charges/opérations de gestion [1]	(47)	(80)
Plus et moins values de cessions des immobilisations [2]	(204)	146
Dotations et reprises exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions [3]	13	55
Résultat exceptionnel	**(238)**	**122**

(1) En 2022, ont été comptabilisées des charges dans le cadre du plan de restructuration RESET de la société pour 41 millions d'euros, des coûts liés au projet de restructuration Turbo pour 18 millions d'euros ainsi que des coûts liés au développement de l'activité hôtelière Lifestyle pour 12 millions d'euros. De plus, un redressement fiscal de 7 millions d'euros a été payé en lien avec un contrôle fiscal sur une filiale de AccorInvest qui a fait valoir ses droits à indemnisation auprès de Accor SA, en application des dispositions du contrat de cession qui avait été conclu entre Accor SA et ses investisseurs en 2018.

En 2021, ces coûts étaient de 33 millions d'euros pour le cadre du plan de restructuration de la société, 17 millions d'euros pour les coûts liés au développement de l'activité hôtelière Lifestyle et un produit de 4 millions d'euros au titre du remboursement de taxes payées par ses filiales Fairmont & Raffles en Chine avait été constaté.

(2) En 2022, Accor a réalisé une plus-value nette de cessions de titres de participation et d'immobilisations incorporelles de 150 millions d'euros, suite à la finalisation des opérations de réorganisations internes et de cessions conclues dans le cadre du développement de l'activité Lifestyle. Cette plus-value comprend 8 millions d'euros de compléments de prix reçu à la suite des cessions intervenues en 2021.

Pour rappel, en 2021, Accor a réalisé une moins-value nette de cessions de titres de participation et d'immobilisations incorporelles de 224 millions d'euros, suite à la finalisation des opérations de réorganisations internes et de cessions conclues dans le cadre du développement de l'activité Lifestyle, étant précisé que cette moins-value est calculée hors complément de prix à recevoir ultérieurement sur la cession CJ KNSA Hotels France des titres des sociétés détenant les actifs hôteliers de l'activité Lifestyle exploités sous contrat de location, et une plus-value de cession de ses activités de réservation a sa filiale D-Edge pour 31 millions d'euros.

(3) En 2022, une reprise de provision de restructuration pour 28 millions d'euros a été comptabilisée. Dans le cadre du contrôle fiscal dont a fait l'objet une filiale de AccorInvest, au niveau de la valorisation d'une filiale cédée, le redressement s'est élevé à 7 millions d'euros (voir (1)) et est compensé par la reprise de provision qui avait été constatée en 2021 pour un montant de 21 millions d'euros. Enfin, des reprises de provisions à la suite des contrôles fiscaux des exercices 2008-2009 et 2016-2018 ont été constatées dans les comptes pour 6 millions d'euros et 1 million d'euros respectivement.

En 2021, ont notamment été comptabilisées, une reprise de provision de restructuration pour 27 millions d'euros, une dotation pour charges de 21 millions d'euros dans le cadre de la garantie de passif relative au redressement fiscal d'une Filiale cédée à AccorInvest et une reprise de provision pour dépréciation d'immobilisations incorporelles pour 11 millions d'euros.

NOTE 25 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

a) Impôt social Accor SA

(en millions d'euros)	2021	2022
Produit de l'intégration fiscale	14	14
Ajustement boni années antérieures	-	-
Crédit d'impôt recherche	1	1
Impôt société, retenues à la source, autres	0	(1)
Total	**15**	**14**

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est une perte de 61 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 14 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

c) Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 25 filiales suivantes :

Accor Afrique	IBL	Société Management Intermarques
Actimos	Management Hôtels	Société Participations d'Île-de-France
Air Corporate System	Margot Premium (ex-Mer et Montagne)	Sodetis
Chammans	Resavents	Soluxury HMC
D-Edge	Restau-Comm	Soparac
Gekko	Roissypole Management Hôtels	Teldar Travel
Gordon Bedbank	SHDM	Tour Eiffel
Hotel Corporate System	SHEMA	
Ibis Budget	Société Française de Participations et d'Investissements Européens	

d) 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. De nombreuses et longues procédures contentieuses en France puis au niveau européen s'en sont suivies. Au titre du précompte acquitté sur la période 1999-2001, le Tribunal administratif de Versailles a décidé, en 2006, la restitution au profit d'Accor SA de 192 millions d'euros (dont 36 millions d'euros d'intérêts de retard). Ce jugement a été confirmé par la Cour administrative d'appel de Versailles le 20 mai 2008. Toutefois, le 10 décembre 2012, le Conseil d'État a réduit le droit au remboursement à 7 millions d'euros et, en 2013, Accor SA a dû rembourser 185 millions d'euros à l'État français. La Société entend continuer à faire valoir ses droits et a intenté une action en responsabilité de l'État. À ce titre, un jugement du 11 janvier 2023 devant le Tribunal administratif de Paris a rejeté la requête indemnitaire intentée par la société Accor SA. Le Groupe envisage toutefois de faire appel de cette décision.

Au titre du précompte acquitté sur la période 2002-2004, une décision de la Cour de Justice de l'Union européenne en date du 4 octobre 2018 a, une nouvelle fois, condamné la France. Le 7 juillet 2020, la Cour administrative d'appel de Versailles, prenant acte de la décision de la Cour européenne, a prononcé la restitution à Accor SA de la totalité du précompte acquitté au titre de cette période ainsi que les intérêts de retard y afférents. Le 23 juillet 2020, Accor SA s'est vu rembourser 307 millions d'euros (180 millions d'euros en droit et 127 millions d'euros d'intérêts de retard). À ce titre, la Société a constaté un produit exceptionnel de 307 millions d'euros et une provision pour risque de 53 millions d'euros dans le compte de résultat de l'exercice clos au 31 décembre 2020, estimant qu'il est hautement probable que le montant remboursé en juillet 2020 lui soit effectivement acquis à hauteur de 254 millions d'euros. En septembre 2020, l'administration fiscale s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'État. La Direction de la Société et ses conseils ont alors pris connaissance et étudié les motifs de cassation invoqués. Sur cette base, ils estiment qu'Accor SA a de très sérieuses chances de succès sur une partie des motifs et de la procédure en cours.

De façon parallèle, et alors que de nombreux groupes français restaient dans l'attente d'un remboursement de leurs propres précomptes acquittés, une décision de la Cour de Justice Européenne (« CJUE ») le 12 mai 2022 a jugé que le précompte était contraire à la Directive Européenne mère-fille. Au prononcé de cette décision, ces mêmes groupes Français ont soulevé une question prioritaire de constitutionnalité qui a été soumise au Conseil Constitutionnel afin de soulever l'éventuelle contrariété du dispositif du précompte avec les principes d'égalité devant la loi et les charges publiques. Le 14 octobre 2022, le Conseil Constitutionnel a déclaré conforme le précompte avec la Constitution.

Pour le groupe Accor, tant la décision de la CJUE que celle du Conseil Constitutionnel renforcent sa position qu'il n'aura pas à rembourser l'intégralité des 307 millions d'euros déjà perçus mais confirment le besoin de maintenir à titre de précaution une provision de 53 millions d'euros.

e) Contrôle fiscal 2016-2018

En juin 2021, la société Accor SA a reçu une proposition portant sur les exercices 2016 à 2018. La valorisation des titres d'une société cédée par Accor SA à une filiale du groupe AccorInvest dans le cadre de l'opération Booster a notamment été remise en cause par l'administration fiscale et a abouti à un redressement en base de l'ordre de 37 millions d'euros. Il a fait l'objet d'une dotation aux provisions pour risques fiscaux d'un montant de 2 millions d'euros correspondant à l'exposition du Groupe après imputation de crédits d'impôt et de déficits reportables. Une procédure d'interlocution départementale s'est tenue sur le sujet le 19 mai 2022 à l'issue de laquelle une partie des redressements notifiés a été abandonnée. La provision dotée à ce titre a donc été reprise.

Par ailleurs, et de façon collatérale, l'administration a dans un second temps redressé la filiale du groupe AccorInvest en considérant que cette insuffisance de valorisation de titres était constitutive d'un revenu distribué taxable au niveau de cette filiale. Dans le cadre de ce dernier redressement, AccorInvest a fait valoir ses droits à indemnisation conformément aux dispositions du contrat de cession de titres AccorInvest entre Accor SA et les investisseurs du groupe AccorInvest en 2018. Le Groupe avait alors constaté une provision de 20 millions d'euros à ce titre, présentée dans la ligne résultat net des activités non poursuivies dans les comptes consolidés. Lors de cette même interlocution départementale du 19 mai 2022, il a été expressément demandé à l'administration fiscale de tenir compte de l'abandon des redressements notifiés à la société Accor SA au niveau de la filiale d'AccorInvest. L'indemnisation due au groupe AccorInvest est donc passée d'un montant de 20 millions à 6,5 millions d'euros, somme qui a été versée à ce dernier au mois de novembre 2022.

NOTE 26 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises de provisions non déductibles de l'année 2022 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une reprise de provision nette non taxable de 112 millions d'euros soit une diminution de l'allègement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 28 millions d'euros calculé à 25 % (hors contribution sociale de 3,3 % assise sur l'impôt sur les sociétés).

NOTE 27 ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS ET REÇUS

Engagements en matière de location

Les engagements de loyers fixes et variables donnés et reçus par Accor au 31 décembre 2022 sont les suivants :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**31 déc. 2021**	**31 déc. 2022**
Engagements de loyers fixes donnés	243	229
Engagements de loyers variables donnés	51	61
Total des engagements donnes sur loyers [1]	**294**	**290**
Total des engagements reçus sur loyers [1]	**(294)**	**(290)**

(1) Les engagements de loyers donnés par Accor SA sont couverts par une contre garantie reçue de AccorInvest Group.

Autres engagements hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2022 sont les suivants :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	31 déc. 2021	31 déc. 2022
Engagements donnés (passif)		
Autres engagements d'achats	8	6
Engagements d'achat	**8**	**6**
Avals, cautions et garanties données [1]	177	225
Garanties sur emprunts bancaires [1]	18	18
Garanties sur lignes de crédit confirmées	39	40
Garanties données à des tiers	13	12
Engagements sur garanties de passif	339	460
Garanties bancaires et autres données augmentant la dette	**586**	**755**
Engagements donnes pour l'exploitation des opérations courantes	**-**	**-**
Total des engagements donnés	**594**	**761**

(1) 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.

Les engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2022 sont les suivants :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	31 déc. 2021	31 déc. 2022
Engagements reçus (actif)	**-**	**-**
Avals, cautions et garanties données	2	2
Garanties sur emprunts bancaires	-	-
Garanties bancaires et autres reçues	**2**	**2**
Total des engagements reçus	**2**	**2**

NOTE 28 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes statutaires.

NOTE 29 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu *(en pourcentage)*
1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Filiales françaises				
IBL 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux (1)	EUR	28 767	18 040	100,00 %
ACTIMOS 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux (1)	EUR	90 379	30 202	100,0 0 %
CHAMMANS 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux (1)	EUR	102 048	(105 901)	100,00 %
ORIENT EXPRESS 82 rue Henri Farman 92730 Issy-les-Moulineaux (1)	EUR	1 204	2 133	100,00 %
Autres filiales françaises	-	-	-	-
b) Filiales étrangères				
ACCOR UK LTD (Grande-Bretagne) (1)	GBP	85 530	222 166	100,00 %
FRHI HOTEL ET RESORTS (Luxembourg) (1)	EUR	890 969	(398 374)	100,00 %
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH (Allemagne) (1)	EUR	500	100 953	100,00 %
MP INVEST AG (Suisse) (1)	CHF	118	74 999	100,00 %
ACCOR SERVICES POLAND SP Z.O.O (1)	PLN	1 036 025	(92 442)	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM (Belgique) (1)	EUR	765 433	36 406	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique) (1)	EUR	50 676	261 704	99,93 %
ENNISMORE LIFESTYLE GROUP LIMITED (Grande-Bretagne) (1)	GBP	108 194	638 172	61,11 %
Autres filiales étrangères	-	-	-	-
2. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Sociétés françaises				
Autres participations françaises	-	-	-	-
b) Sociétés étrangères				
MÖVENPICK HOTELS RESORTS MANAGEMENT AG (Suisse) (1)	CHF	47 250	42 272	33,33 %
ACCORINVEST GROUP (Luxembourg) (1)	EUR	2 152 696	1 209 537	28,88 %
Autres participations étrangères	-	-	-	-
3. Participations (inférieures à 10 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Sociétés françaises				
Autres participations françaises	-	-	-	-
a) Sociétés étrangères				
Autres participations étrangères	-	-	-	-
TOTAL				

(1) Bilans provisoires ou non encore audités.

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
706 501	46 038	-	-	-	132	-
271 579	143 914	19 476	-	-	(183)	-
108 161	103 161	48 918	-	-	(374)	-
43 846	43 846	10 827	-	271	(3 236)	-
300 412	158 724	108 029	-	0	0	76 058
156 066	156 066	24 165	-	0	328	-
913 792	913 792	-	24 477	19 704	27 900	-
360 500	360 500	245 409	-	125 966	(28 937)	-
391 765	202 854	-	-	9 039	6 783	-
259 058	112 162	-	-	40 154	611	-
1 007 629	1 007 629	-	-	26 468	4 501	165 985
1 151 347	328 960	-	-	2 582	1 436	-
558 297	558 297	163 028	-	207	(1 862)	-
580 444	455 821	119 796	-	-	-	4 889
127 183	75 860	38 592	-	-	-	7 043
169 880	87 963	-	-	5 556	(3 517)	-
1 242 612	762 409	-	-	4 467	(10 710)	-
406 358	342 525	581 055	-	-	-	-
35 443	34 658	30	-	-	-	2 960
112 415	103 541	-	-	-	-	-
8 903 288	**5 998 720**	**1 359 323**	**24 477**			**256 936**

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

A l'Assemblée Générale de la société

Accor

82, rue Henri Farman

92130 Issy-les-Moulineaux

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 2022, 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, de la compliance 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2022 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.

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.

Evaluation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation sont enregistrés au bilan à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition. Au 31 décembre 2022, la valeur nette comptable des titres de participation s'élevait à M€ 5 964, soit environ 54 % du total de l'actif.

Comme indiqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables » au paragraphe c) « Les immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels, lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de la quote-part des capitaux propres de la filiale que les titres représentent et, le cas échéant, en fonction i) des valeurs issues de transactions récentes, ii) des éléments

historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres, iii) des éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents, iv) des éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique, v) de l'excédent brut d'exploitation moyen des deux dernières années auquel un multiple est appliqué.

Le choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité requiert des jugements importants de la direction. En raison du montant significatif des titres de participation au bilan et de l'incidence sur leur valorisation du choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos procédures d'audit ont principalement consisté à :

- apprécier les méthodes d'évaluation utilisées par la direction ;
- rapprocher les capitaux propres retenus avec les données sources issues des comptes des filiales concernées et examiner les éventuels ajustements opérés, ainsi que la documentation sous-tendant ces ajustements ;
- examiner la correcte détermination i) de la valeur d'utilité sur la base des méthodes retenues par la direction et ii) de la dépréciation éventuelle ;
- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.c) « Les immobilisations financières », 6. « Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2022 » et 7. « Etat des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2022 » de l'annexe aux comptes annuels.

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. 441-6 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. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. 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. 22-10-11 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président-directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Accor par les assemblées générales du 16 juin 1995 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres et du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2022, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la vingt-huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la quatrième année.

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, de la compliance 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, de la compliance et des risques

Nous remettons au comité d'audit, de la compliance 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, de la compliance 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, de la compliance 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, de la compliance et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense,

le 20 mars 2023

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	ERNST & YOUNG et Autres	
Cédric HAASER	Jean-Christophe GOUDARD	François-Guillaume POSTEL



Chapitre

7

Informations sur la Société et le capital

7.1 Renseignements concernant la Société 394

7.2 Notations financières 397

7.3 Capital 397

7.3.1 Capital 397
7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions 397
7.3.3 Actionnariat salarié 398
7.3.4 Actions non représentatives du capital 398
7.3.5 Évolution du capital 399

7.4 Actionnariat 400

7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote 400
7.4.2 Dividendes 402

7.5 Marché des titres de Accor 403

Marché des actions Accor 403

7.1 Renseignements concernant la Société

Dénomination

Accor

Siège social

82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux.

Site internet

www.group.accor.com

Les informations figurant sur le site internet du Groupe ne font pas partie du Document d'enregistrement universel, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le Document d'enregistrement universel.

Forme juridique

Société anonyme régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 et L. 22-10-3 à L. 22-10-17 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 : 969500QZC2Q0TK11NV07.

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapports du Conseil d'administration aux Assemblées et rapports des Commissaires aux Comptes peuvent être consultés sur demande au siège social de la Société.

Exercice social

Du 1er janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

(voir article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

Assemblées Générales

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 24 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

Conditions d'admission

(voir article 24 des statuts)

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'inscription en compte de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte.

L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Tenue de l'Assemblée

(voir article 25 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi.

Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'Avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

En outre, et si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.

En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en cas de signature électronique par l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une Assemblée, cette signature devra prendre la forme :

- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur ;
- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur.

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 acceptants, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par le Président de séance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Droit de vote double

(voir article 25 des statuts)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

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 l'obligation d'information visée ci-dessus et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Déclaration d'intention

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire qui viendrait à détenir un nombre d'actions représentant plus du vingtième, plus des trois vingtièmes ou plus du quart du capital ou des droits de vote de la Société, devra déclarer à la Société les objectifs qu'il a l'intention de poursuivre au cours des 12 mois à venir.

À l'issue de chaque période de 12 mois, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur aux fractions ci-dessus visées, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de 12 mois.

Cette déclaration devra notamment préciser si l'actionnaire agit seul ou de concert, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquérir ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme Administrateur.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Sont 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.

7.2 Notations financières

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	BB+	B	24/03/2023	Positive	24/03/2023
Fitch Ratings	BB+	B	02/11/2022	Stable	02/11/2022

7.3 Capital

7.3.1 Capital

Au 31 décembre 2022, le capital s'élève à 789 095 382 euros, divisé en 263 031 794 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.

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.

Les actions ordinaires de la Société sont admises aux négociations sur Euronext Paris (Compartiment A ; Code valeur : FR0000120404 ; Symbole « AC »).

Depuis le 2 mars 2015, Accor maintient également un programme d'*American Depositary Receipt* (ADR). Un ADR est une valeur mobilière américaine représentant les actions d'une société non américaine. Les ADR sont libellés en dollars américains et se traitent sur le marché des valeurs mobilières aux États-Unis. Les versements de dividendes sont également libellés en dollars américains. Les ADR ont vocation à faciliter l'achat, la détention et la vente de titres de sociétés non-américaines par des investisseurs américains et de fournir un véhicule de financement d'entreprise pour les sociétés non-américaines. Le dépositaire du programme ADR de Accor (symbole : ACCYY) est Citibank.

7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions

Autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 20 mai 2022

L'Assemblée Générale du 20 mai 2022 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 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. Le montant maximal ainsi susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions s'élève (sur la base du montant du capital social à la date du présent Document d'enregistrement universel) à 1,83 milliard d'euros.

Les objectifs de ce programme sont les suivants :

- annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- mise en œuvre de 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 et L. 22-10-59 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 et L. 22-10-56 du Code de commerce ;
- remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 5 % du capital ;
- animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- poursuite de tout autre but autorisé ou 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.

Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2022

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.

Conformément à la décision AMF n°2021-01 du 22 juin 2021, la société Accor a, par avenant en date du 4 juillet 2022, réduit d'un montant de 9 808 390,85 € les moyens affectés au contrat de liquidité conclu le 21 mai 2019 avec Rothschild Martin Maurel.

En 2022, la Société n'a procédé à aucune opération sur ses titres en dehors du contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2022, Accor ne détenait aucune action propre.

Nouvelle autorisation qui sera proposée à l'Assemblée Générale du 17 mai 2023

Il est proposé à l'Assemblée Générale convoquée le 17 mai 2023 d'autoriser le Conseil d'administration à opérer en Bourse sur les propres actions de la Société. Cette autorisation serait donnée pour 18 mois et mettrait fin à toute autorisation antérieure de même objet.

Le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être acquises serait fixé à 10 % du capital social, tandis que le prix d'achat maximal par action serait fixé à 70 euros (hors frais d'acquisition). Le montant maximal ainsi susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions s'élèverait (sur la base du montant du capital social à la date du présent Document d'enregistrement universel) à 1,84 milliard d'euros.

Les objectifs de ce programme seraient les suivants :

- annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- 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 et L. 22-10-59 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 et L. 22-10-56 du Code de commerce ;
- remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 5 % du capital ;
- animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- poursuite de tout autre but autorisé ou 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.

7.3.3 Actionnariat salarié

Dès 1999, une première opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérant au Plan d'Épargne « Accor en Actions » a été proposée en France.

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. Lors de cette opération, 35 % des salariés éligibles ont souscrit à Share17.

En 2019, Accor a lancé une nouvelle opération dite à « effet de levier », appelée Share19, proposée dans 12 pays européens. Comme pour Share17, 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 quatre 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, 25 % des salariés éligibles ont souscrit à Share19.

Au 31 décembre 2022, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 1,82 % du capital.

7.3.4 Actions non représentatives du capital

Il n'y a aucune action non représentative du capital.

7.3.5 *Évolution du capital*

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montants des variations de capital *(en euros)* Nominal	Prime	Montants successifs du capital *(en euros)*	Nombre cumulé d'actions
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 (1)	2 055	-	872 959 695	290 986 565
	Annulation d'actions	(25 136 295)	(326 348 463)	847 823 400	282 607 800
2019	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	142 242	1 109 962	847 965 642	282 655 214
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	634 590	6 075 142	848 600 232	282 866 744
	Attribution définitive d'actions sous conditions de performance	2 532 750	-	851 132 982	283 710 994
	Augmentation de capital réservée aux salariés à 33,11 €	1 839 174	17 697 612	852 972 156	284 324 052
	Annulation d'actions	(40 175 106)	(459 508 702)	812 797 050	270 932 350
2020	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	283 404	2 211 496	813 080 454	271 026 818
	Attribution définitive d'actions sous conditions de performance	1 593 657	-	814 674 111	271 558 037
	Annulation d'actions	(30 525 927)	(269 474 063)	784 148 184	261 382 728
2021	Acquisition anticipée d'actions de performance (1) et Attribution d'actions sous conditions de performance	1 368 948	-	785 517 132	261 839 044
	Attribution définitive d'actions sous conditions de performance	51 672	-		261 856 268
2022	Acquisition anticipée d'actions de performance (1)	2 400	-	785 571 204	261 857 068
	Attribution définitive d'actions sous conditions de performance	3 417 438	-	788 988 642	262 996 214
	Acquisition d'actions de performance	1 980	-	788 990 622	262 996 874
	Attribution définitive d'actions sous conditions de performance	104 760	-	789 095 382	263 031 794

(1) Acquisition par anticipation par les ayants droit de bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions.
N.B. : Au 31 décembre 2022, tous les plans d'options de souscription d'actions étaient expirés.

7.4 Actionnariat

7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2022, le capital est composé de 263 031 794 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 343 613 319, tous exerçables. Le nombre de droits de vote double est de 80 581 525.

6 209 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2022 et représentent 31,44 % du capital et 47,52 % des droits de vote.

Actionnaires au 31 décembre 2022 (détenant plus de 5 % du capital)

	Actions	% du capital	Droits de vote	% droits de vote	Droits de vote exerçables	% droits de vote exerçables
JinJiang International Holdings Co., Limited*	33 972 608	12,92 %	57 810 932	16,82 %	57 810 932	16,82 %
Qatar Investment Authority	29 505 060	11,22 %	59 010 120	17,17 %	59 010 120	17,17 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	16 494 440	6,27 %	32 988 880	9,60 %	32 988 880	9,60 %
Harris Associates L.P.*	21 321 907	8,11 %	21 321 907	6,21 %	21 321 907	6,21 %
Autres actionnaires	161 737 779	61,49 %	172 481 480	50,20 %	172 481 480	50,20 %
Total	**263 031 794**	**100,00 %**	**343 613 319**	**100,00 %**	**343 613 319**	**100,00 %**

Sources : sur la base des déclarations de franchissement de seuils légaux et statutaires effectuées auprès de la Société et l'Autorité des marchés financiers.

* *Le 24 janvier 2023, JinJiang International Holdings Co., Limited a franchi à la baisse le seuil de 12 % du capital et détient 30 577 382 actions, soit 11,63 % du capital, et 54 414 706 droits de vote, soit 15,84 % des droits de vote.*

* *Le 9 mars 2023, Harris Associates L.P. a franchi à la baisse le seuil de 7,0 % du capital et détient 18 360 476 actions, soit 6,98 % du capital et 5,34 % des droits de vote.*

Au 31 décembre 2022, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 4 794 631 actions (1,82 % du capital total) et 9 185 304 droits de vote (2,67 % du total des droits de vote).

Aucune déclaration de franchissement de seuil légal n'a été portée à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers au cours de l'année 2022. Le 20 mars 2023, Pzena Investment Management LLC a franchi à la hausse le seuil de 5 % du capital et détient 13 260 794 actions, soit 5,04 % du capital et 3,86 % des droits de vote.

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2020			31 décembre 2021			31 décembre 2022		
	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	33 972 608	13,00 %	16,98 %	33 972 608	12,97%	16,90 %	33 972 608	12,92 %	16,82 %
Qatar Investment Authority	29 505 060	11,29 %	17,34 %	29 505 060	11,27 %	17,26 %	29 505 060	11,22 %	17,17 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	16 494 440	6,31 %	9,69 %	16 494 440	6,30 %	9,65 %	16 494 440	6,27 %	9,60 %
Harris Associates L.P.	22 287 428	8,53 %	6,56 %	23 468 302	8,96 %	6,86 %	21 321 907	8,11 %	6,21 %
Autres actionnaires	159 123 192	60,87 %	49,43 %	158 415 858	60,50 %	49,33 %	161 737 779	61,49 %	50,20 %
Actions auto-détenues	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital	**261 382 728**	**100,00 %**	**100,00 %**	**261 856 268**	**100,00 %**	**100,00 %**	**263 031 794**	**100,00 %**	**100,00 %**

Sources : sur la base des déclarations de franchissement de seuils légaux et statutaires effectuées auprès de la Société et l'Autorité des marchés financiers.

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'acquérir FRHI contre un paiement en numéraire et en actions Accor. Aux termes de cet accord, Qatar Investment Authority et Kingdom Holding Company se sont engagées à céder et apporter leurs participations dans FRHI sous réserve, notamment, de l'approbation de l'opération d'apport par les actionnaires d'Accor.

L'apport a été approuvé le 12 juillet 2016 par une Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire à la suite de laquelle Lodge Investment Company et Voyager Fund Enterprise I Ltd ont reçu, au total, 29 505 060 actions Accor représentant 10,38 % du capital et 9,26 % des droits de vote, et Kingdom Hotels a reçu, au total, 16 494 440 actions Accor représentant 5,80 % du capital et 5,18 % des droits de vote.

Dans ce cadre, deux pactes d'actionnaires ont été conclus à la date de réalisation de l'opération, dans des termes similaires, entre Accor et Qatar Investment Authority (par l'intermédiaire des sociétés Lodge Investment Company [1], Voyager Fund Enterprise I Ltd [1] et Qatar Holding LLC [1] à laquelle ces droits ont été transmis) d'une part et Accor et Kingdom Holding Company d'autre part (par l'intermédiaire de Kingdom Hotels (Europe) LLC).

Pacte d'actionnaires conclu avec Qatar Investment Authority

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 1er janvier 2018, sauf exceptions usuelles et transfert à des entités détenues par Kingdom Holding Company ;
- un engagement de QIA de ne pas détenir, seul ou de concert, plus de 57 556 980 droits de vote dans Accor pour une période de trois ans à compter de la date de réalisation de l'opération. Un ajustement à la hausse de ce seuil est prévu en cas de réalisation de certaines opérations sur le capital d'Accor. Si 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.

Pacte d'actionnaires conclu avec Kingdom Holding Company

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 1er janvier 2018, sauf exceptions usuelles et transfert à des entités détenues par QIA ;

(1) Sociétés contrôlées au plus haut niveau par Qatar Investment Authority.

- 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 (détentrice directe des actions) venait à posséder moins de 3 % du capital d'Accor ou si elle n'était plus détenue à 100 %, directement ou indirectement, par Kingdom Holding Company.

7.4.2 *Dividendes*

La politique de dividende historique consiste en un dividende ordinaire calculé sur la base de 50 % de son *free cash-flow* récurrent.

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	14 mai 2019	48,95	35,30	37,11	2,83 %
2019	270 932 350	- (1)	-	42,58	32,39	41,75	- (1)
2020	261 382 728	- (1)	-	41,76	20,72	29,60	- (1)
2021	261 856 268	- (1)	-	35,37	25,60	28,45	- (1)
2022	263 031 794	1,05 (2)	25 mai 2023	34,58	20,47	23,35	4,50 %

(1) Au regard de la crise sanitaire le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre des exercices 2019, 2020 et 2021.
(2) Dividende ordinaire de 0,71 euro et dividende exceptionnel de 0,34 euro soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2023.

Le paiement des dividendes 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.

7.5 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 SBF 120. Les actions ordinaires sont identifiées par le code ISIN FR0000120404 et le code mnémonique AC.

Accor est intégré dans les principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable dont notamment l'indice CAC40-ESG.

Au 31 décembre 2022, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 23,35 euros et la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à environ 6,1 milliards d'euros.

Cours de Bourse de l'action Accor et volumes de transactions (code ISIN FR0000120404)

	Cours moyen de clôture	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		Plus haut	Plus bas	
2022				
Janvier	31,39	32,60	28,49	16 915 988
Février	32,54	34,58	28,80	17 672 615
Mars	27,87	30,66	23,34	23 541 882
Avril	29,22	32,16	26,84	13 157 710
Mai	30,40	32,49	28,39	14 135 062
Juin	28,51	30,99	25,16	14 437 374
Juillet	26,92	28,98	25,05	13 366 670
Août	25,56	27,28	23,34	13 298 054
Septembre	23,20	25,19	20,47	19 053 616
Octobre	22,37	24,45	20,69	16 435 492
Novembre	24,58	25,56	23,29	15 487 910
Décembre	24,58	26,12	22,98	14 624 375

Source : Euronext.



Chapitre

8

Informations complémentaires

8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public 406

8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 407

8.3 Informations incluses par référence 408

8.4 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 408

8.5 Table de concordance du Rapport financier annuel 415

8.1 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 2022, Accor a rencontré 623 interlocuteurs de 365 institutions financières, à l'occasion d'une trentaine de conférences et *roadshows*.

L'Assemblée Générale Mixte de Accor s'est réunie le vendredi 20 mai 2022 à 9 heures au siège social de la Société, 82 rue Henri Farman, 92130 Issy-les-Moulineaux. Elle a été retransmise en direct par *webcast*.

Club des Actionnaires Accor

Créé en mai 2000, le Club des Actionnaires Accor comptait plus 7 100 membres au 31 décembre 2022 (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 reçoivent la carte Gold du programme de fidélité Lifestyle du Groupe « ALL-Accor Live Limitless », 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 Finance, 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 Accor : group.accor.com, rubrique Finance :

- le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers ;
- le Rapport Intégré figurant dans le Document d'enregistrement universel ;
- 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.

8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes

Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du Document d'enregistrement universel

- Sébastien Bazin
  Président-directeur général

Attestation du responsable

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, 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 que le Rapport de gestion, référencé dans la table de concordance figurant au Chapitre 8.5 du présent Document d'enregistrement universel, 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.

Fait à Issy-les-Moulineaux, le 30 mars 2023

Sébastien Bazin

Responsables de l'information

- Jean-Jacques Morin
  Directeur général adjoint et Directeur financier
  Tél. : + 33 1 45 38 87 03
- Besma Boumaza
  Directrice juridique et Compliance Groupe
  Tél. : + 33 1 45 38 86 68
- Pierre-Loup Etienne
  Directeur de la communication financière et des relations investisseurs
  Tél. : + 33 1 45 38 47 76

Commissaires aux Comptes

Titulaires

- Cabinet Ernst & Young et Autres
  Réseau Ernst & Young
  Jean-Christophe Goudard, François-Guillaume Postel
  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 30 avril 2019.
- Cabinet PricewaterhouseCoopers Audit
  Cédric Haaser
  63, rue de Villiers
  92208 Neuilly-sur-Seine Cedex
  Date de premier mandat : 30 avril 2019
  Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

Suppléants

- Auditex
  Tour Ernst & Young – 11, allée de l'Arche
  92037 Paris-La Défense Cedex
  Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.
- Patrice Morot
  63, rue de Villiers
  92208 Neuilly-sur-Seine
  Date de premier mandat : 30 avril 2019
  Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

8.3 Informations incluses par référence

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- les états financiers consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux pages **298** à **359** et, **360** à **363,** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2021 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le **30 mars 2022** sous le n° **D-22-0205 ;**
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux pages **364** à **397** et, **398** à **401**, du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2021 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le **30 mars 2022** sous le n° **D-22-0205 ;**
- les informations financières figurant aux pages **280** à **294** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2021 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le **30 mars 2022** sous le n° **D-22-0205 ;**
- les états financiers consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux pages **326** à **389** et, **390** à **393** du Document de référence de l'exercice 2020 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le **31 mars 2021** sous le n° **D.21-0241 ;**
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux pages **394** à **426** et, **427** à **430**, du Document de référence de l'exercice 2020 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le **31 mars 2021** sous le n° **D.21-0241 ;**
- les informations financières figurant aux pages **306** à **318** du Document de référence de l'exercice 2020 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le **31 mars 2021** sous le n° **D.21-0241.**

Les parties non incluses de ces documents sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document d'enregistrement universel.

8.4 Table de concordance du Document d'enregistrement universel

La table de concordance du Document d'enregistrement universel permet d'identifier les informations prévues par les annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017. Dans le tableau ci-dessous, les pages mentionnées font référence au présent Document d'enregistrement universel de Accor déposé auprès de l'AMF, sauf mention des pages des Documents de référence 2021 et 2020.

Rubriques des Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
1.	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
1.1.	Personnes responsables des informations	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	407
1.2.	Déclaration des personnes responsables	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	407
1.3.	Nom, adresse, qualifications et intérêts potentiels des personnes intervenant en qualité d'experts	N/A	N/A
1.4.	Attestation relative aux informations provenant d'un tiers	N/A	N/A
1.5.	Déclaration de l'autorité compétente	N/A	N/A
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**		
2.1.	Noms et adresses	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	407
2.2.	Changement éventuel	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	407
3.	**Facteurs de risques**	**2.2 Facteurs de risques**	**82-91**

Rubriques des Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
4.	**Informations concernant l'émetteur**		
4.1.	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	7.1 Renseignements concernant la Société	394
4.2.	Lieu, numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	7.1 Renseignements concernant la Société	394
4.3.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	7.1 Renseignements concernant la Société	394
4.4.	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire, site web avec un avertissement	7.1 Renseignements concernant la Société	394
5.	**Aperçu des activités**		
5.1.	Principales activités	Rapport intégré	8 ; 28-39
5.1.1.	Nature des opérations effectuées par l'émetteur, principales activités, principales catégories de produits vendus et de services fournis	Rapport intégré	8 ; 28-39
5.1.2.	Nouveaux produits ou service importants lancé sur le marché	Rapport intégré	20-21
5.2.	Principaux marchés de l'émetteur, chiffre d'affaires total par type d'activité et par marché géographique	Rapport intégré 5.1 Commentaires sur l'exercice 2022	8 ; 10-11 ; 276-285
5.3.	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	Rapport intégré	16-25
5.4.	Stratégie et objectifs	Rapport intégré 1.3 Leviers stratégiques du Groupe	38-39 ; 67-71
5.5.	Dépendance de l'émetteur à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	N/A	N/A
5.6.	Déclaration sur la position concurrentielle	1.1 Profil et atouts du Groupe 1.2 Tendances sectorielles et enjeux	56 ; 63-65
5.7.	Investissements	5.1 Commentaires sur l'exercice 2022 5.2 Rapport de gestion de la société mère au 31 décembre 2022 6.1 Comptes consolidés et notes annexes	279 ; 288-289 ; 303-305 ; 327 du Document d'enregistrement universel 2022 283-284 ; 294 ; 309-312 ; 325-327 ; 336 du Document d'enregistrement universel 2021
5.7.1.	Investissements importants réalisés durant la période jusqu'à la date du Document d'enregistrement universel	5.1 Commentaires sur l'exercice 2022 5.2 Rapport de gestion de la société mère au 31 décembre 2022 6.1 Comptes consolidés et notes annexes	279 ; 288-289 ; 303-305 ; 327
5.7.2.	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont été pris, et méthode de financement	5.1 Commentaires sur l'exercice 2022 5.2 Rapport de gestion de la société mère au 31 décembre 2022 6.1 Comptes consolidés et notes annexes	279 ; 288-289 ; 303-305 ; 327

Rubriques des Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
5.7.3.	Coentreprises et entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	302-305 ; 317-318
5.7.4.	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	N/A	N/A
6.	**Structure organisationnelle**		
6.1.	Description sommaire du Groupe	1.1 Profil et atouts du Groupe	56-63
6.2.	Liste des filiales importantes	6.3 Comptes annuels mère et annexes	386-387
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**		
7.1.	Situation financière	5. Commentaires sur les comptes et événements post-clôture 6. Etats financiers	276-289 ; 292-391
7.1.1.	Évolution des résultats et de la situation financière comportant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant, extra-financière	5. Commentaires sur les comptes et événements post-clôture 6. Etats financiers	276-289 ; 292 -391 du Document d'enregistrement universel 2022 290-295 ; 298-303 du Document d'enregistrement universel 2021 306-322 ; 326-332 du Document d'enregistrement universel 2020
7.1.2.	Évolution future probable des activités de l'émetteur et de ses activités en matière de recherche et de développement	N/A	N/A
7.2.	Résultat d'exploitation	5. Commentaires sur les comptes et événements post-clôture	276-289
7.2.1.	Facteurs importants, événements inhabituels, peu fréquents ou les nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	Rapport intégré	16-17
7.2.2.	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5. Commentaires sur les comptes et événements post-clôture	276-289
8.	**Trésorerie et capitaux**		
8.1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	296 ; 331-336
8.2.	Source et le montant des flux de trésorerie de l'émetteur	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	296
8.3.	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	331-336
8.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	4.12 Annexes	262
8.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	331-336
9.	**Environnement réglementaire**	**2.2 Facteurs de risques**	**89-90**

Rubriques des Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
10.	**Informations sur les tendances**		
10.1.	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente et changement significatif de performance financière du Groupe, survenus depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date d'enregistrement du Document d'enregistrement universel	Rapport intégré 5.1 Commentaires sur l'exercice 2022	16-17 ; 276-285
10.2.	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	Rapport intégré 5.1 Commentaires sur l'exercice 2022	16-17 ; 279
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**		
11.1.	Prévisions ou estimations de bénéfice publiées	Rapport intégré 5.1 Commentaires sur l'exercice 2022	16-17 ; 280
11.2.	Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévision	Rapport intégré 5.1 Commentaires sur l'exercice 2022	16-17 280
11.3.	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes	Rapport intégré 5.1 Commentaires sur l'exercice 2022	16-17 ; 280
12.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale**		
12.1.	Informations concernant le Conseil d'administration et Direction générale	4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance	196-218
12.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	4.2.4 Caractère indépendant des Administrateurs 4.3.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts 4.12.1 Annexe A - Règlement intérieur du Conseil d'administration (9. Conflits d'intérêts et informations sensibles)	220-221 ; 223 ; 261-269
13.	**Rémunération et avantages**		
13.1.	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur ou ses filiales	4.5 Rémunération des mandataires sociaux 4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société	229-243 ; 244-252
13.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	4.5 Rémunération des mandataires sociaux	229-243

Rubriques des Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
14.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
14.1.	Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2022	201-216
14.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de l'émetteur	4.2.4 Caractère indépendant des Administrateur	220-221
14.3.	Informations sur le Comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	4.3.5 Comités du Conseil d'administration 4.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques 4.4.2 Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE 4.12.1 Annexe A - Règlement intérieur du Conseil d'administration (6. Comités du Conseil d'administration)	224 ; 226 ; 227 ; 261-267
14.4.	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise 4.12.1 Annexe A - Règlement intérieur du Conseil d'administration 4.12.2 Annexe B - Charte de l'administrateur (telle que modifiée le 29 avril 2014)	196 ; 261-267 ; 268-269
14.5.	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A	N/A
15.	**Salariés**		
15.1.	Nombre de salariés et répartition par catégorie d'activité	3.3 Réinventer l'hospitalité avec nos collaborateurs	131
15.2.	Participation et stock-options	4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société	244-252
15.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société	244-252
16.	**Principaux actionnaires**		
16.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital à la date du Document d'enregistrement universel	7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote	400
16.2.	Principaux actionnaires de l'émetteur détenant des droits de vote différents	7.1 Renseignements concernant la Société 7.4 Actionnariat	395 ; 400-402
16.3.	Détention ou contrôle de l'émetteur et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	N/A	N/A
16.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de l'émetteur	7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote	401
17.	**Transactions avec des parties liées**	**6.1 Comptes consolidés et notes annexes**	**349**

Rubriques des Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
18.	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**		
18.1.	Informations financières historiques	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	291-351
18.1.1.	Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et le rapport d'audit	6.1 Comptes consolidés et notes annexes 6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	291-351 ; 352-355 du Document d'enregistrement universel 2022 298-359 ; 364-397 du Document d'enregistrement universel 2021 298-359 ; 364-397326-389 ; 394-426 du Document d'enregistrement universel 2020
18.1.2.	Changement de date de référence comptable	N/A	N/A
18.1.3.	Normes comptables	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	299-301
18.1.4.	Changement de référentiel comptable	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	299-301
18.1.5.	Informations financières en normes comptables françaises	6. Etats financiers	292-391
18.1.6.	États financiers consolidés	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	292-351
18.1.7.	Date des dernières informations financières	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	299
18.2.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
18.3.	Audit des informations financières annuelles historiques	6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 6.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	352-355 ; 388-391
18.4.	Informations financières pro forma	N/A	N/A
18.5.	Politique de distribution des dividendes	5.1 Commentaires sur l'exercice 2022 7.4.2 Dividendes	280 ; 402
18.5.1.	Description de la politique de distribution de dividendes et de toute restriction applicable	5.1 Commentaires sur l'exercice 2022 7.4.2 Dividendes	280 ; 402
18.5.2	Montant du dividende par action	5.1 Commentaires sur l'exercice 2022 7.4.2 Dividendes	280 ; 402
18.6.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	N/A	N/A
18.7.	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.1 Commentaires sur l'exercice 2022	276-285

Rubriques des Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
19.	**Informations supplémentaires**		
19.1.	Capital social	7.3 Capital	397-399
19.1.1.	Capital social souscrit	7.3.1 Capital	397
19.1.2.	Titres non représentatifs du capital	7.3.4 Actions non représentatives du capital	398
19.1.3.	Actions détenues par l'émetteur	7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions	397
19.1.4	Informations sur les valeurs mobilières	N/A	N/A
19.1.5.	Conditions d'acquisition	N/A	N/A
19.1.6.	Informations sur le capital de tout membre de groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options	7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote (Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société)	401
19.1.7.	Historique du capital social	7.3.5 Évolution du capital	399
19.2.	Actes constitutifs et statuts	4.12 Annexes	261-269 ; 394-396
		7.1 Renseignements concernant la Société	
19.2.1.	Objet social	7.1 Renseignements concernant la Société	394
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.1 Renseignements concernant la Société	394
19.2.3	Disposition ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote (Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société)	401
20.	**Contrats importants**	**5.3 Contrats importants**	**289 ; 302-306 ; 317-319**
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	
21.	**Documents disponibles**	**8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public**	**406**

8.5 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 d'enregistrement universel, les principales informations prévues par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
1.	**Comptes annuels de la société Accor**	**6.3 Comptes annuels mère et annexes**	**356-387**
2.	**Comptes consolidés du groupe Accor**	**6.1 Comptes consolidés et notes annexes**	**292-351**
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)		Rapport intégré	16
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)		2.2 Facteurs de risques	
		5.1 Commentaires sur l'exercice 2022	
		5.2 Rapport de gestion de la société mère au 31 décembre 2022	
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	
		6.3 Comptes annuels mère et annexes	82-91 ; 276-289 ; 292-351 ; 356-387
Politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture et exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie et utilisation par l'entreprise des instruments financiers (article L. 225-100-1 4° du Code de commerce)		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	
		6.3 Comptes annuels mère et annexes	331-341 ; 362-363 ; 376-377
Analyse de la situation financière et indicateurs clés de performance de nature financière (article L. 225-100-1 du Code de commerce)		5.1 Commentaires sur l'exercice 2022	
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	276-289 ; 292-297 ; 306-311
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)		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	317-319
Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA (article R. 225-102 du Code de commerce)		5.2 Rapport de gestion de la société mère au 31 décembre 2022	287
Délais de paiement clients et fournisseurs (article L. 441-6-1 du Code de commerce)		5.2 Rapport de gestion de la société mère au 31 décembre 2022	287
Montant des prêts inter-entreprises consentis dans le cadre de l'article L. 511-6 3 bis du code monétaire et financier		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	317-319
Mention des succursales existantes (article L. 232-1 II du Code de commerce)		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	351 ; 386-387
Activités en matière de recherche et de développement (article L. 232-1 II du Code de commerce)		1.1 Profil et atouts du Groupe	62-63
Événements postérieurs à la clôture de l'exercice (article L. 232-1 II du Code de commerce)		5.4 Evénements postérieurs à la clôture de l'exercice	289
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux		3.7 Annexes	182-185
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. 22-10-35 2° du Code de commerce)		2.1 Environnement de contrôle	74-81

	Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
3.2. Capital de la Société		
Détenteurs du capital ou des droits de vote (article L. 233-13 du Code de commerce)	7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote	400
Prises de participation ou de contrôle (article L. 233-6 et L. 247-1 du Code de commerce)	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	
	6.3 Comptes annuels mère et annexes	302-306 ; 317-319 ; 351 ; 368-369 ; 386-387
Ajustements en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital (article L. 228-99 du Code de commerce)	N/A	N/A
Aliénations d'actions (participations réciproques) (article R. 233-19 du Code de commerce)	N/A	N/A
Rachats par la Société de ses propres actions (article L. 233-13 et article L. 225-211 du Code de commerce)	4.11 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société	260
Autocontrôle (article L. 233-13 du Code de commerce)	7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions	397
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)	4.6.4 Opérations sur titres de la Société réalisées par les dirigeants	252
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)	7.3.3 Actionnariat salarié	398
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)	4.5.1 Politique de rémunération du Président-directeur général pour l'exercice 2023	
	4.5.2 Politique de rémunération des Administrateurs de la Société pour l'exercice 2023	
	4.5.3 Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022	
	4.5.4 Synthèse des rémunérations	
	4.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions	
	4.6.2 Plans d'actions de performance	
	7.3.5 Évolution du capital	229-252 ; 399
Dividendes (article 243 bis du Code général des impôts)	7.4.2 Dividendes	402
3.3. Informations juridiques		
Charges fiscalement non déductibles et charges réintégrées suite à un redressement fiscal (articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts)	N/A	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	N/A
Pratiques anticoncurrentielles (article L. 464-2 al. 5 du Code de commerce)	N/A	N/A

	Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
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. 22-10-10 4° du Code de commerce)	4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise	196
Modalités d'exercice de la Direction générale (L. 225-37-4 4° du Code de commerce)	4.1.2 Structure de gouvernance	196-200
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)	4.2.1 Informations relatives aux administrateurs au 31 décembre 2022	201-215
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (L. 22-10-10 1° du Code de commerce)	4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2022	
	4.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités	
	4.4 Comités du Conseil	201-228
Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration (L. 22-10-10 2° du Code de commerce)	4.2.3 Politique de diversité du Conseil d'administration	217
Éventuelles limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général (L. 22-10-10 3° du Code de commerce)	4.1.2. Structure de gouvernance	196-200
Information sur la politique de rémunération des mandataires sociaux (L. 22-10-8 du Code de commerce)	4.5.1 Politique de rémunération du Président-directeur général pour l'exercice 2023	
	4.5.2 Politique de rémunération des Administrateurs de la Société pour l'exercice 2023	229-236
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 contrôlée par la première au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales	4.9 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	259
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (L. 22-10-11 du Code de commerce)	4.8 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	259
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (L. 22-10-10 5° du Code de commerce)	4.10 Assemblée Générale annuelle	259
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)	4.11 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société	260-261
Procédure mise en place par le Conseil d'administration permettant d'évaluer de manière régulière si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions (L. 22-10-10 6° du Code de commerce)	4.3.4 Évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales	224
S'il y a lieu, pour chaque mandataire social, y compris les mandataires sociaux dont le mandat a pris fin et ceux nouvellement nommés au cours de l'exercice écoulé :		

	Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
Rémunération totale et les avantages de toute nature, distinguant les éléments fixes, variables et exceptionnels, y compris sous forme de titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice et principales conditions d'exercice des droits, notamment le prix et la date d'exercice et toute modification de ces conditions (L. 22-10-9, I, 1° du Code de commerce)	4.5.3 Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022 4.5.4 Synthèse des rémunérations 4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 4.7 Say on pay 2022 du Président-directeur général	236-258
Proportion relative de la rémunération fixe et variable (L. 22-10-9, I, 2° du Code de commerce)	4.5.3 Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022 4.5.4 Synthèse des rémunérations (Tableau 4 & 5) 4.7 Say on Pay 2022 du Président-directeur général	236-239 ; 253-256
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable (L. 22-10-9, I, 3° du Code de commerce)	4.5.3 Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022	236-239
Engagements de toute nature pris par la Société et 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 des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers, modalités précises de détermination de ces engagements et estimation du montant des sommes susceptibles d'être versées à ce titre (L. 22-10-9, I, 4° du Code de commerce)	4.5.3 Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022 4.7 Say on pay 2022 du Président-directeur général	236-239 ; 253-256
Rémunération versée ou attribuée à tout mandataire par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce (L. 22-10-9, I, 5° du Code de commerce)	4.5.3 Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022	236-239
Pour le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et chaque Directeur général délégué, les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun de ces dirigeants et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux (L. 22-10-9, I, 6° du Code de commerce)	4.5.4 Synthèse des rémunérations	241
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société, autres que les dirigeants, et des ratios mentionnés au 6° de l'article L. 22-10-9, I, du Code de commerce, au cours des cinq exercices les plus récents au moins, présentés ensemble et d'une manière qui permette la comparaison (L. 22-10-9, I, 7° du Code de commerce)	4.5.4 Synthèse des rémunérations	241
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la Société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués (L. 22-10-9, I, 8° du Code de commerce)	4.5.3 Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022 4.5.4 Synthèse des rémunérations (Tableau 4 & 5) 4.7 Say on pay 2022 du Président-directeur général	236-239 ; 253-258

	Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
Manière dont le vote de la dernière Assemblée Générale Ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce a été pris en compte (L. 22-10-9, I, 9° du Code de commerce)	4.5.3 Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022	236
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération, dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, explication de la nature des circonstances exceptionnelles et indication des éléments spécifiques auxquels il est dérogé (L. 22-10-9, I, 10° du Code de commerce)	4.5.3 Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022	236
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce relatif à la suspension du versement visé au premier alinéa de ce même article en cas de manquement visé au premier alinéa de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce (proportion des administrateurs de chaque sexe au sein du Conseil d'administration) (L. 22-10-9, I, 11° du Code de commerce)	4.5.4 Synthèse des rémunérations	245
3.5. Déclaration de performance extra-financière		
Modèle d'affaires de la Société	Rapport intégré	38-39
Description des principaux risques sociaux et environnementaux liés à l'activité de la Société	2.2.2 Risques Groupe 3.1.7 La réponse de Accor aux risques extra-financiers	84-90 ; 101-104
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 :		
• Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques	2.2.2 Risques Groupe 3.4.2 Protéger et sécuriser les données	86-87 ; 156-158
• Partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE	3.4.3 Respect des droits humains 3.4.4 Chaîne d'approvisionnement responsable	158-159 ; 160-163
• Partenaires non conformes aux standards de santé et de sécurité	3.4.3 Respect des droits humains 3.4.4 Chaîne d'approvisionnement responsable	158-159 ; 160-163
• Émissions de gaz à effet de serre	3.2.1 Climat : contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050	105-117
La manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	3. Responsabilité de l'entreprise	94
Les effets de l'activité quant au respect des droits de l'homme	3.4 Agir de manière éthique et responsable avec nos parties prenantes	151-163
Les effets de l'activité quant à la lutte contre la corruption	3.4.1 Ethique et compliance : le fondement des activités de Accor 3.5.5 Dispositif de suivi des contrôles	151-156 ; 172
La manière dont la Société prend en compte le risque d'évasion fiscale	3.4.1 Ethique et compliance : le fondement des activités de Accor	151-156
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	3.2.1 Climat : contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050	105-117
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	3. Responsabilité de l'entreprise	94

	Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	3.2.2 Economie circulaire : réduire et recycler les déchets et éliminer le plastique à usage unique dans les hôtels	117-121
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	3.2.3 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable	121-125
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	3.2.3 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable	121-125
Engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	3.2.3 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable	121-125
Engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	3.2.3 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable	121-125
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	3.3.3 Engager les collaborateurs	139-143
Actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées	3.3.4 Promouvoir la diversité et l'inclusion	143-149
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	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. 22-10-35 1° du Code de commerce)	2.2 Facteurs de risques	85-86
Plan de vigilance (L. 225-102-4 du Code de commerce)	3.5 Plan de vigilance	164-174
4. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	**8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes**	**407**
5. Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	**6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés** **6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels**	**352-355 ; 388-391**

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).

Ce papier est certifié par le label FSC.
Ce dernier garantit que les forêts
sont gérées de façon durable.

Conception et réalisation : côtécorp. Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : Abaca Press/Boris Zuliani ; Abaca Press/Raphaël Olivier ; Agus Darmika ; Ahmet Gül ; Alessio Mei ; Brady Campbell ; Bruno Levy ; Christopher Wadsworth ; David Berridge ; Derryck Menere ; Dhani Borges ; Duwi Mertiana ; Earl Carter ; Elliott Smart ; Emily Weaving ; Felix Hug ; Gaëlle Le Boulicaut ; Gerry O'Leary ; Gilles Trillard ; Grégoire Korganow ; Hakan Yezil ; Hassan Ishan ; Hester Chew ; Hubert Kang ; James South ; Jérome Galland ; Joginder Singh ; Kate Kunz ; Lens Films ; Manoo Manookulkit ; Marco Chow ; Mark Farwell ; Mehdi Triqui ; Misc ; Natelee Cocks ; Nicole Reed ; Rachel Olson ; Rafaela Proell ; Santiago Vergara Lopez ; Steve Herud ; Tamer Hartevioglu ; Thierry d'Istria ; Thomas Dubois ; Tracy Naughton ; Virginie Gosselin ; William Kerdoncuff ; You Sun Moon.



ACCOR, Société Anonyme au capital de 789 095 382 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com