ACCOR

Powered by emotion

Document d'enregistrement universel 2023

Rapport financier annuel
Rapport intégré



Sommaire

Rapport intégré 2

1 *Présentation du Groupe* 72

1.1 Profil et atouts du Groupe 74
1.2 Enjeux sectoriels et tendances consommateurs 81
1.3 Leviers stratégiques du Groupe 85

2 *Environnement de contrôle et facteurs de risques* 90

2.1 Environnement de contrôle 92
2.2 Facteurs de risques 99

3 *Responsabilité de l'entreprise* 112

3.1 Enjeux et stratégie 114
3.2 Réduire les émissions de gaz à effet de serre, protéger la nature et préserver les ressources 125
3.3 Réinventer l'hospitalité avec nos collaborateurs 149
3.4 Agir de manière éthique et responsable avec nos parties prenantes 173
3.5 Plan de vigilance 185
3.6 Reporting des activités du Groupe au regard de la Taxonomie verte européenne 197
3.7 Annexes 201

4 *Rapport sur le gouvernement d'entreprise* 220

4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance 222
4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2023 226
4.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités 247
4.4 Comités du Conseil 251
4.5 Rémunération des mandataires sociaux 254
4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 273
4.7 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 283
4.8 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 283
4.9 Assemblée Générale annuelle 283
4.10 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société 284
4.11 Annexes 285
4.12 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées 294

5 *Commentaires sur les comptes et événements post-clôture* 298

5.1 Commentaires sur l'exercice 2023 300
5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2023 307
5.3 Contrats importants 313
5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 313

6 *États financiers* 314

6.1 Comptes consolidés et notes annexes 316
6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 379
6.3 Comptes annuels mère et annexes 383
6.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 412

7 *Informations sur la Société et le capital* 416

7.1 Renseignements concernant la Société 418
7.2 Notations financières 420
7.3 Capital 421
7.4 Actionnariat 424
7.5 Marché des titres de Accor 427

8 *Informations complémentaires* 428

8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public 430
8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 431
8.3 Informations incluses par référence 432
8.4 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 432
8.5 Table de concordance du Rapport financier annuel 439

ACCOR

Document d'enregistrement universel 2023

Rapport financier annuel
Rapport intégré



AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 29 mars 2024 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.

Rapport intégré



Andra Hotel - MGallery - États-Unis

Profil 4

Ouvrir la voie de l'hospitalité responsable 6

Message du Président 8
Agir dans un monde en transition(s) 10
Un modèle d'affaires créateur de valeur 12
Depuis 50 ans, Accor réinvente l'hospitalité 14
Cultiver l'attractivité autour d'atouts solides 16
Poursuivre une stratégie offensive 17
Déployer une nouvelle stratégie de durabilité 18
Une dynamique d'innovation globale 20
Une organisation lisible et performante 22
Chiffres-clés financiers et extra-financiers 24
Une gouvernance solide au service de la stratégie 26
La politique de rémunération des collaborateurs et du dirigeant mandataire social 30
Une démarche structurée de gestion globale des risques 31

Offrir de nouvelles expériences 32

Un écosystème de marques diversifié pour des expériences uniques 34
Hôtellerie segment Luxe 36
Hôtellerie segment Lifestyle 38
Hôtellerie segment Premium 42
Hôtellerie segment Milieu de Gamme 44
Hôtellerie segment Économique 46
Une offre complète de solutions, de services et d'expériences 48

Préparer l'avenir 50

Poursuivre le développement 52
Donner vie à la transition climatique 58
Favoriser l'inclusion 62
Faire du digital un facteur clé de succès 66
Perspectives financières 70

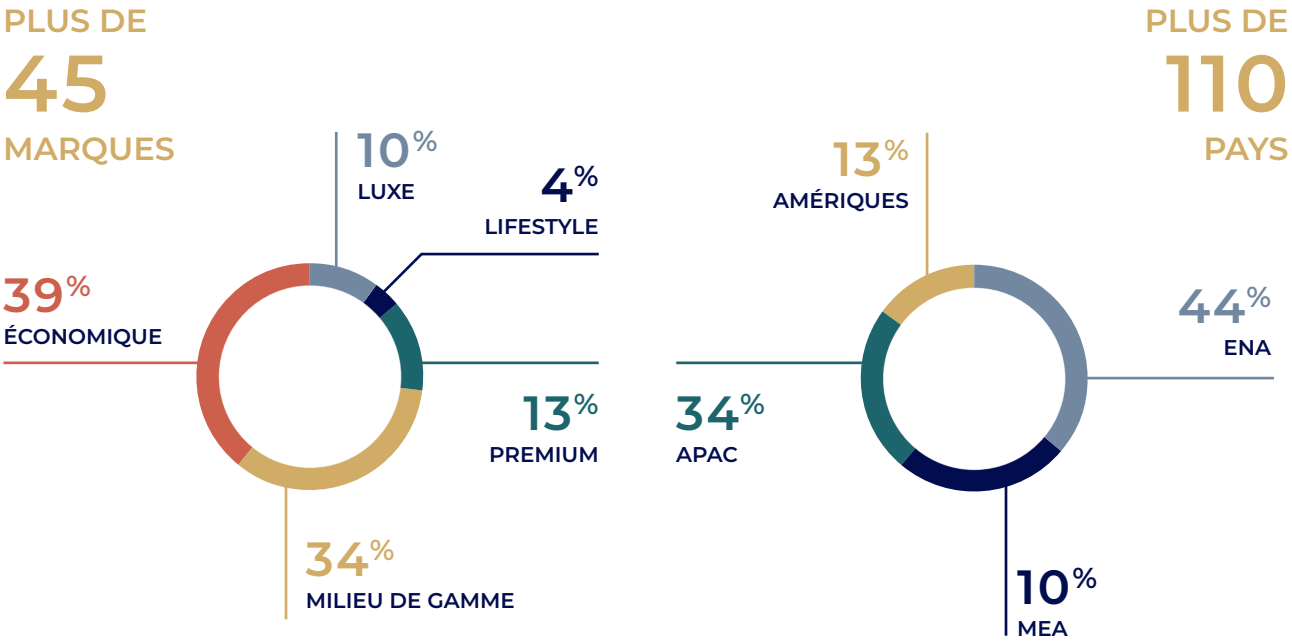
ACCOR,
UN LARGE ÉCOSYSTÈME DE MARQUES, DE SAVOIR-FAIRE ET DE SOLUTIONS POUR DES EXPÉRIENCES UNIQUES

Accor est un leader mondial de l'hospitalité proposant des expériences dans plus de 110 pays avec plus de 5 500 hôtels, 10 000 restaurants et bars, des espaces bien-être ou encore de coworking. Le Groupe déploie un écosystème parmi les plus diversifiés du secteur, grâce à plus de 45 marques hôtelières allant du luxe à l'économique, en passant par le lifestyle avec Ennismore. Accor s'attache à agir concrètement en matière de développement durable, d'engagement solidaire, et de diversité & inclusion.

Fondée en 1967, Accor SA, dont le siège social est situé en France, est une société cotée sur Euronext Paris (code ISIN : FR0000120404) et sur le marché OTC aux États-Unis (code : ACCYY).

L'évolution de l'organisation du Groupe autour de deux divisions distinctes, Premium, Milieu de gamme & Économique et Luxe & Lifestyle, comprenant chacune des marques dédiées et des priorités stratégiques propres permet à Accor de conforter ses positions de leadership, de concentrer ses forces, de renforcer son savoir-faire, d'accélérer sa croissance et de continuer à améliorer sa rentabilité. Ces deux divisions reposent sur une plateforme de services partagés composée des fonctions présentant des synergies pour les deux divisions : les Achats, la Digital & Business Factory et Accor Tech.

PRÉSENT SUR TOUS LES SEGMENTS ET TOUTES LES GÉOGRAPHIES (EN NOMBRE DE CHAMBRES)



Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.



Réseau

+ 5 580
HÔTELS

+ 821 000
CHAMBRES

1 315
HÔTELS EN DÉVELOPPEMENT

225 000
CHAMBRES EN DÉVELOPPEMENT

Talents

+ 330 000
COLLABORATEURS
SOUS ENSEIGNE ACCOR

+ 300
MÉTIERS

Engagement

CONTRIBUTION À LA NEUTRALITÉ CARBONE PLANÉTAIRE D'ICI 2050

POUR PLUS D'INFORMATIONS, RENDEZ-VOUS SUR WWW.ACCOR.COM OU SUIVEZ-NOUS SUR X, FACEBOOK, LINKEDIN, INSTAGRAM ET TIKTOK.

Performance financière

5 056 M€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

1 003 M€
D'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

Sofitel Villa Borghese - Italie





Raffles Udaipur - Inde

Ouvrir la voie de l'hospitalité responsable

Depuis sa création, Accor a toujours réussi à faire face aux grandes évolutions de son marché. Le Groupe s'est transformé avec succès, a su franchir les obstacles et s'est adapté aux grandes tendances du monde. Avec l'ambition de continuer à se développer en capitalisant sur ses atouts et son histoire, tout en mobilisant ses parties prenantes dans son projet d'une hospitalité toujours plus durable, Accor relève les défis et continue d'écrire son histoire.

Façonner l'avenir de l'hospitalité, c'est se donner les moyens de créer durablement de la valeur financière et extra-financière.



Sébastien Bazin
Président-directeur général

“Artisans pionniers d’une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité.”

Message du Président

SÉBASTIEN BAZIN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

En 2023, pour la première fois de son histoire, Accor a franchi la barre du milliard d'euros d'excédent brut d'exploitation. Ces résultats records, dépassant les perspectives que nous avions tracées, nous en sommes collectivement fiers. **Les facteurs de ce succès sont multiples mais je tiens avant tout à remercier les 330 000 talents, hommes et femmes, qui en sont les premiers artisans et qui, chaque jour, dans nos hôtels, nos bars, nos restaurants, et tous les lieux qui font la richesse du Groupe cultivent savoir-faire, attention et créativité et font rayonner nos marques avec passion et énergie.** Cet engagement, clé de notre succès, nous le mettons aussi au service des partenaires et propriétaires qui nous font confiance et nous accompagnent pour déployer l'hospitalité de demain. Grâce à des technologies innovantes, des outils de réservation efficaces et fluides, des expériences mémorables et un sens de l'accueil généreux, des voyageurs partout dans le monde sont toujours plus nombreux à découvrir et apprécier les marques du Groupe et les avantages de notre programme de fidélité ALL.

Notre portefeuille de marques est unique et c'est l'une des grandes forces du Groupe. En 2023, Accor a continué avec succès son déploiement sur tous les segments et dans toutes les régions. C'est ainsi qu'est par exemple née Handwritten, nouvelle collection pensée pour accompagner les propriétaires qui souhaitent préserver le caractère unique de leur hôtel dans le segment milieu de gamme. 2023 a également été l'année du lancement de The Purist, notre nouveau concept de Bien-être et celle de l'ouverture de l'iconique Raffles London at The OWO, synonyme de raffinement et de service légendaire. Nos offres, elles aussi, se sont diversifiées avec notamment le lancement de la plateforme *Accor One Living* qui regroupe désormais nos activités Résidences, le lancement de *All Inclusive Collection* spécialisée dans les séjours tout compris ou encore le déploiement d'une offre de séjours longue durée.

Depuis janvier 2023, pour accompagner ce développement, Accor s'appuie sur une nouvelle organisation opérationnelle autour de deux divisions « Premium, Milieu de Gamme & Économique » d'une part et « Luxe & Lifestyle » d'autre part. Nous apportant une plus grande agilité et une attention mieux adaptée aux besoins spécifiques de nos propriétaires et des clients de nos marques, elle a permis au Groupe de libérer plus encore son plein potentiel.

Au-delà des performances de l'année qui vient de s'écouler, c'est vers le temps long que nous tournons notre action. Car, nous en sommes convaincus, le futur du tourisme sera durable ou ne sera pas. C'est pourquoi Accor s'inscrit à l'avant-garde de la transformation de l'industrie hôtelière, afin que celle-ci apporte une contribution active à l'environnement et à la société. Le Groupe l'a encore démontré cette année en intégrant pour la première fois le classement des sociétés notées A par le Carbon Disclosure Project ou encore en lançant en Chine un livre blanc éducatif sur les voyages durables, en association avec des entreprises partenaires. Une transformation systémique de notre industrie ne pourra être obtenue qu'au travers d'une action collaborative et travailler avec nos pairs nous permet de donner vie à un modèle plus responsable. C'est pourquoi nous avons co-fondé « HARP - *Hospitality Alliance for Responsible Procurement* », une alliance transformant les achats, alignée avec notre vision d'une hospitalité responsable.

Cette vision collective et collaborative, toujours tournée vers l'humain, nous avons aussi décidé de l'affirmer encore plus fortement. En 2023, grâce à la participation de près de 10 000 collaborateurs et partenaires, nous avons travaillé à définir la raison d'être du Groupe. Chacun a pu, au cours de ces échanges, exprimer ses opinions, partager ses réflexions et après plusieurs mois de consultations et de débats, nous nous sommes accordés sur une vision partagée de la mission de Accor : « Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité ». En 2024, nous travaillerons à définir les fondements qui permettront à chacun de faire vivre cette vision et de la décliner dans chacune de ses actions. Cette philosophie sera éprouvée, notamment lors des Jeux de Paris, que nous accueillerons avec enthousiasme dans le berceau du Groupe mais aussi lors des nombreux événements internationaux majeurs qui devraient continuer à nourrir la croissance du Groupe. Nous entamons cette nouvelle année avec confiance. Bien qu'évoluant dans un monde complexe, Accor est idéalement positionné pour continuer à se développer et à faire vivre, en tant qu'acteur pionnier et audacieux, sa vision d'une hôtellerie responsable et créatrice de valeur pour tous.

AGIR DANS UN MONDE EN TRANSITION(S)

La réussite de Accor repose sur sa capacité à prendre en compte les grandes tendances du monde et à y apporter, dans son domaine de compétences, des réponses appropriées. Fort de ses atouts, le Groupe entend, par ses initiatives, relever les défis d'une hospitalité toujours plus durable et innovante.

La transition climatique et écologique

Le climat et la biodiversité sont en crise, affectant nos habitats, nos activités et la viabilité de notre planète. Les températures moyennes n'ont jamais été aussi chaudes, les événements climatiques extrêmes se multiplient et les émissions de gaz à effet de serre continuent d'augmenter à l'échelle planétaire. Parallèlement, la biodiversité connaît une érosion alarmante et de nombreuses espèces sont menacées d'extinction, du fait de l'artificialisation des sols, de la surexploitation des ressources naturelles, de l'intensification des pratiques agricoles, de la pollution et du dérèglement climatique. Autant d'éléments dont la conjonction bouleverse les modes de vie, perturbe les écosystèmes naturels et dégrade la biosphère.

ACTIONS-CLÉS

— La définition d'une valeur de référence de gaspillage alimentaire pour les hôtels du Groupe
— Le développement d'une Politique Eau
— Signature de partenariats internationaux afin d'encourager la certification externe des hôtels
— Une stratégie fondée sur la science, autour des piliers « Séjourner, S'alimenter, Explorer » pour un impact positif sur l'Humain et la Nature.
— Une contribution à la neutralité carbone planétaire d'ici à 2050, conformément à l'Accord de Paris, ayant fait l'objet d'un engagement SBTi.
— Une intégration depuis 2021 des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) à la stratégie de financement.
— La suppression du plastique à usage unique de l'expérience client, soit 57 articles – y compris les bouteilles d'eau.
— La participation aux événements-clés du secteur pour promouvoir une vision durable de l'hôtellerie.



Heritage Grand Perast by Rixos - Monténégro

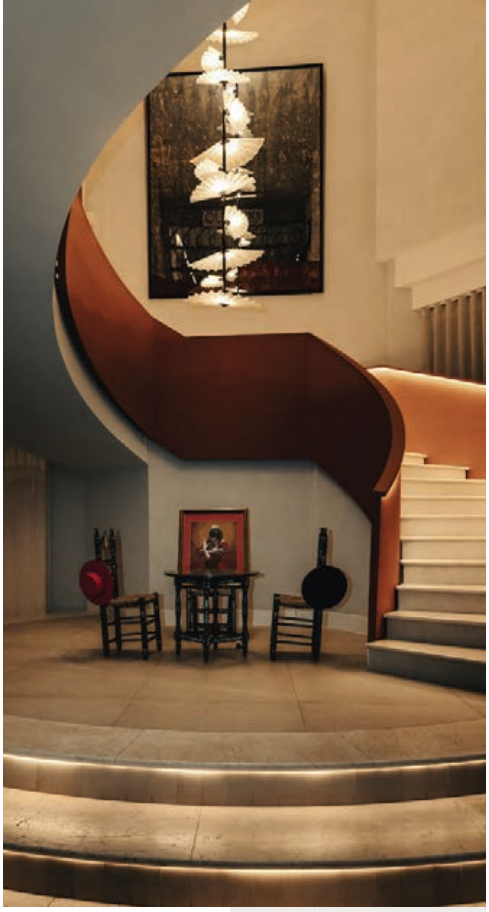
La transition technologique et digitale

La numérisation constitue l'une des grandes caractéristiques de nos sociétés. Bouleversant les usages, les habitudes et plus globalement les façons de travailler, de voyager et de consommer, elle ne cesse de s'accélérer. Digitalisation des parcours clients, nouvelle approche des rapports sociaux et commerciaux, plateformisation d'une partie de l'économie, entrée en force des applications mobiles dans le quotidien de chacun, banalisation du télétravail, accès à l'information en temps réel, autant d'éléments structurants qui découlent de cette nouvelle donne. Alors que tout va plus vite et semble plus accessible, de nouveaux enjeux émergent parallèlement : protection des données personnelles, cybersécurité, amélioration de l'expérience client, inclusion numérique.

ACTIONS-CLÉS

— La mise à disposition pour nos clients d'un portail digital et d'une application mobile de réservation proposant une très grande diversité de choix d'offres et de services.

— Un élargissement régulier de l'éventail de services numériques proposés aux membres du programme de fidelité ALL-Accor Live Limitless.



SO/ Sotogrande - Espagne



Club Privé By Rixos Gocek - Turquie

La transition sociale et sociétale

Depuis la crise sanitaire de 2020, en accord avec les principales recommandations scientifiques, de nouvelles dynamiques se diffusent : aspirations renforcées à la durabilité et à la sobriété, attachement à la proximité et au localisme, envie de vert et d'espace, volonté d'un meilleur équilibre de vie. Ces dynamiques s'ajoutent à celles qui préexistaient, à savoir le développement des mobilités, l'envie de vivre des expériences uniques, une quête de sens et d'éthique et la recherche du bien-être dans un monde en proie à de multiples bouleversements. Ces évolutions soulignent plus que jamais la nécessité de repenser la notion même de service et d'accompagner autrement les citoyens, les actifs et les consommateurs.

ACTIONS-CLÉS

— Les diffusions d'une Politique droits humains et d'une approche Diversité, Équité et Inclusion à destination des collaborateurs sous enseigne et de la chaîne de valeur.

— La construction d'un écosystème d'hospitalité complet via diverses acquisitions et différents partenariats.

— L'enrichissement régulier du programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless dans le but d'offrir des expériences uniques, constamment renouvelées, y compris l'intégration de démarches solidaires.

— La distribution de nouveaux concepts (resort, Lifestyle, collections, locations de résidences privées) afin de couvrir toutes les aspirations des voyageurs.

UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR

Ressources

CAPITAL HUMAIN

— Plus de **330 000** collaborateurs sous enseigne Accor
— Plus de **300** métiers
— Accor Academy : **4** Académies régionales
— Une culture unissant les *Heartists*®
dans l'ensemble du Groupe
— Une approche Diversité, Équité et Inclusion
et une Politique droits humains déployées
mondialement

CAPITAL NATUREL

— **13,8** TWh d'énergie consommée
— **105** millions m^3 d'eau prélevée
— **3 643** kt CO_2 équivalent Scopes 1 & 2 en 2023
— **3 526** kt CO_2 équivalent Scope 3 en 2023

CAPITAL COMMERCIAL

— Plus de **45** marques sur tous les segments
(Économique, Milieu de Gamme, Premium,
Luxe & Lifestyle)
— Des solutions au service de la performance :
Centrale d'Achats, outils de distribution,
expertise digitale et technologique
— Une offre d'expériences innovantes de restauration
et de divertissement, et un écosystème complet
de spas, de salles de sport et de salles de réunion
— Plus de **110** pays
— Un réseau de plus de **5 580** hôtels, **821 000** chambres
— Un pipeline de **225 000** chambres
— Un programme de fidelité ALL - Accor Live Limitless
fort de + de **100** partenariats

CAPITAL FINANCIER

— **2,3** milliards d'euros de liquidités
— Un bilan optimisé
— Une structure financière robuste
— Une notation de crédit solide (*Investment Grade* avec perspective stable par Standard & Poor's et Fitch Ratings)

Stratégie

APPORTER DU TRAFIC
Attirer, convertir et fidéliser
les clients, collaborateurs
et partenaires

ACCÉLÉRER
LA CROISSANCE DURABLE
Se donner les moyens
d'une croissance
rapide et responsable

INNOVER EN PERMANENCE
Mettre l'innovation au cœur
de notre modèle *asset-light*

Expertises

— Un leader mondial de l'hospitalité à l'écosystème complet d'expertises / solutions / expériences
— Une culture de l'hospitalité dans tous les segments de marché, du luxe à l'économique, en passant par le lifestyle et dans toutes les géographies

TRANSITIONS **CLIMATIQUE ET ÉCOLOGIQUE**

CCOR

Atouts

UN ÉCOSYSTÈME
intégré de marques,
de services
et de solutions

DES ÉQUIPES
passionnées et
au professionnalisme avéré

UN PROGRAMME
de fidélité ALL
et un système de
réservation solide

UNE EXPERTISE
en développement
durable

UNE ORGANISATION
lisible autour de deux divisions
et d'une *Global Shared Platform*

— Une expertise pionnière, depuis plus de 50 ans, de création d'expériences uniques créatrices de liens
— Une approche pour la diversité et l'inclusion garante de la performance et de la cohésion
— Une stratégie de développement durable au cœur du modèle d'affaires

Création de valeur

POUR LES COLLABORATEURS* ET LES COMMUNAUTÉS LOCALES

— **139 418** embauches en 2023
— Plus de **2 Mds€** en salaires et autres charges de personnel en 2023
— Plus de **42 %** de femmes dans les Comités de direction et **28 %** directrices d'hôtels
— **27 %** des directeurs d'hôtels et responsables de département ne sont pas diplômés au-delà du baccalauréat (ou équivalent)
— **6,2** millions d'heures de formation
— Un taux d'engagement des hôtels de **8,7/10**
— Plus de **470** projets soutenus par Accor Solidarity depuis sa création
— **70 M€** dédiés au ALL Heartist Fund

POUR LA PLANÈTE

— Déploiement d'un programme d'amélioration de l'efficacité énergétique dans les hôtels
— **79 %**** des hôtels ont supprimé le plastique à usage unique dans l'expérience client, dont les bouteilles d'eau
— Par hôtel, environ **29 000** bouteilles en plastique à usage unique sont évitées en 2023
— Réduction du gaspillage alimentaire de **60 %** d'ici 2030

POUR LES PARTENAIRES ET LES CLIENTS

— **27 Mds€** de volume d'affaires
— Une grande variété d'outils et de solutions au service des propriétaires et de la performance
— Environ **5 000** fournisseurs référencés et **3 Mds€** d'achats via les contrats de la Centrale d'Achats

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

— Plus de **5 Mds€** de chiffre d'affaires
— Plus de **1 Md€** d'Excédent Brut d'Exploitation
— **676 M€** versés aux actionnaires en 2023, à travers les rachats d'actions et le versement de dividendes

* Périmètre hôtels filiales et managés.
** Résultat estimé après audit interne, validé en Comité d'audit.

TECHNOLOGIQUE ET DIGITALE — **SOCIALE ET SOCIÉTALE**

DEPUIS 50 ANS, ACCOR RÉINVENTE L'HOSPITALITÉ

Un esprit pionnier

1967
— Paul Dubrule et Gérard Pélisson créent, à l'heure où les voyages commencent à se démocratiser, le concept de chaîne hôtelière moderne et standardisée. Avec l'ouverture du premier hôtel Novotel à Lille Lesquin, les clients disposent pour la première fois d'une salle de bains par chambre. Novotel leur propose, en outre, pour le prix d'une chambre d'hôtel, un bureau, un grill, une piscine et le petit-déjeuner.



Un développement prometteur

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



2000-2010
— Accor lance MGallery, une collection de propriétés uniques et historiques répondant au besoin d'individualité.
— Accor crée Pullman, une marque haut de gamme destinée aux voyageurs d'affaires.
— Accor entérine son leadership sur tous les segments, avec des marques soigneusement choisies telles que JO&JOE, Mama Shelter, 25hours Hotels, TRIBE, greet, Faena, des hôtels de design tels que Hyde, Delano, SLS et dans le luxe avec l'acquisition de Fairmont et de Raffles.

Un sens de la responsabilité affirmé

1970
— Première charte d'égalité femmes/hommes au travail.

1994
— Création de la Direction de l'Environnement, une première au CAC 40, qui sera transformée en 2000 en Direction du Développement durable.

2006-2010
— Création d'Earth Check, le premier programme de développement durable de l'hôtellerie.

2008
— Création du fonds de dotation Accor Solidarity dédié à la lutte contre l'exclusion.

2009
— Lancement de Plant for the Planet, programme mondial d'agroforesterie pour soutenir une agriculture plus écologique.

2012
— Lancement de RiiSE, réseau sur l'égalité entre les femmes et les hommes.



Mövenpick Resort Waverly Phu Quoc - Vietnam

Nouveaux enjeux, nouvelles réponses

2019-2020

— Lancement du nouveau programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless.
— Accor accélère dans le divertissement en nouant des partenariats avec le PSG et IMG, en concluant des contrats de naming avec l'Accor Arena, en prenant des participations dans Paris Society et Potel & Chabot.
— 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

— Ennismore devient le leader de l'hôtellerie lifestyle et l'acteur à la croissance la plus rapide au monde.
— Création de Emblems Collection, une enseigne de luxe qui complète le portefeuille de marques propices à la conversion (Mercure, ibis Styles, MGallery, Handwritten).
— Accor signe le grand retour de Orient Express en Italie avec le train Dolce Vita.
— 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.
— 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.

2015

— Partenariat avec Energy Observer, bateau révolutionnaire avec lequel le Groupe explore des solutions innovantes pour accompagner la transition écologique.

2016-2021

— Lancement et déploiement de Planet 21 – Acting Here, programme RSE du Groupe.
— Mise en place du programme de solidarité ALL Heartist à destination des collaborateurs les plus touchés par la crise sanitaire.

2021

— Accor s'engage à contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici à 2050. La trajectoire définie est marquée par un premier seuil de réduction de 46% de ses émissions d'ici à 2030, et réalise sa première émission obligataire indexée sur ses objectifs de développement durable pour un montant de 700 millions d'euros.

2022

— Accor dévoile son nouveau cadre stratégique de Développement durable, axé sur l'Humain et la Nature, construit sur trois piliers opérationnels, Séjourner, S'alimenter et Explorer.



CULTIVER L'ATTRACTIVITÉ AUTOUR D'ATOUTS SOLIDES

Un écosystème intégré de marques, de services et de solutions

Accor dispose aujourd'hui d'un écosystème de marques étendu grâce auquel il répond à la diversité des besoins et des envies de ses clients. Sa marque de fabrique ? Leur offrir la meilleure expérience possible tout en développant une approche sur-mesure en réponse à leur demande croissante de personnalisation.

Des équipes passionnées et au professionnalisme avéré

Avec plus de 336 600 collaborateurs opérant sous enseigne Accor, le Groupe se donne les moyens d'accompagner dans les meilleures conditions possibles ses clients. Les équipes sont régulièrement formées afin d'offrir aux voyageurs un accueil optimal et des services de grande qualité.

Un programme de fidélité ALL et un système de réservation solide

Avec ALL, Accor dispose d'un programme de fidélité qui rend le Groupe attractif tout en contribuant à sa notoriété. Développé pour susciter l'engagement des voyageurs, le programme de fidélité ALL se singularise par la robustesse de sa plateforme de distribution et de réservation ainsi que par l'attractivité de son contenu.

Une expertise en développement durable, au service de la performance

Accor s'est engagé dans une dynamique de transformation durable qui doit accélérer la manière dont le Groupe concrétise sa transition sociale et environnementale. Portée au plus haut niveau de l'entreprise, elle vise à bâtir un modèle contributif et à dynamiser la performance du Groupe au bénéfice de toutes ses parties prenantes.

Une organisation lisible autour de deux divisions et d'une Plateforme Globale Partagée

Désormais structuré autour de deux divisions distinctes, la division « Premium, Milieu de Gamme & Économique » et la division « Luxe et Lifestyle », lesquelles s'appuient sur une plateforme de services partagés, Accor s'est organisé pour répondre au mieux aux attentes, aux besoins et aux envies de ses clients. Cette segmentation contribue à une meilleure lisibilité de l'offre tout en facilitant le développement de chacune des marques.



POURSUIVRE UNE STRATÉGIE OFFENSIVE

Apporter du trafic

Attirer, convertir et fidéliser les clients, collaborateurs et partenaires

— Attirer nos clients grâce à un important portefeuille de marques d'envergure mondiale
— Offrir une expérience de distribution sans faille, dans le but de maximiser la conversion en nuitées
— Fidéliser durablement, notamment en personnalisant nos offres

Accélérer la croissance durable

Se donner les moyens d'une croissance rapide et responsable

— Poursuivre notre développement en maximisant notre valeur
— Limiter les pertes de contrats
— Multiplier les points de contact dans un écosystème intégré durable

Innover en permanence

Mettre l'innovation au cœur de notre modèle *asset-light*

— Transformer nos process & outils
— Transformer nos compétences
— Transformer nos organisations



Naru Seoul - MGallery - Corée du Sud

DÉPLOYER UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE DURABILITÉ

Renouvelée en 2022 et intégrée au modèle économique du Groupe, la stratégie de durabilité de Accor vise à faire évoluer le Groupe, d'ici à 2030, vers un modèle contributif. S'appuyant sur la science, elle s'articule autour de deux axes, l'Humain et la Nature, qui se déclinent en trois piliers opérationnels : Séjourner, S'alimenter et Explorer. Explications.

Séjourner

Accor entend opérer les hôtels sous enseigne dans le cadre des limites planétaires et contribuer, pour cela, à la neutralité carbone planétaire d'ici à 2050 conformément à l'accord de Paris, tout en réduisant la pression sur les ressources naturelles dont il dépend. Dans le cadre des ouvertures et des rénovations d'hôtels qui rythment son activité, le Groupe s'attache à transformer la manière d'opérer les hôtels, en y intégrant systématiquement des critères de développement durable. Trois leviers sont ainsi privilégiés : l'éco-conception, la durabilité des opérations et l'attractivité.

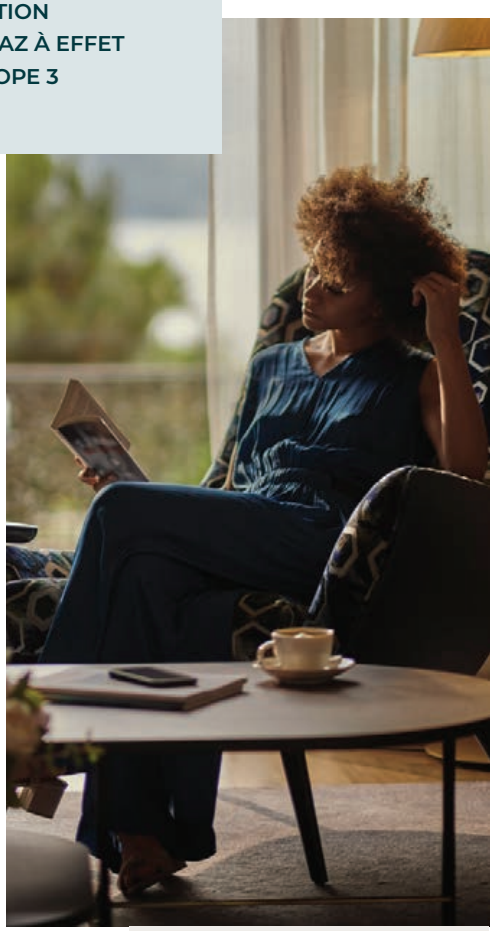
- 46 %
OBJECTIF DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SUR LES SCOPES 1 ET 2 D'ICI À 2030*

- 28 %
OBJECTIF DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SUR LE SCOPE 3 D'ICI À 2030

L'accent est mis sur l'optimisation de l'utilisation des ressources naturelles et de la consommation d'énergie et d'eau, sur la promotion de l'économie circulaire, sur la réduction des déchets, sur l'élimination des plastiques à usage unique, et sur l'intégration des propriétés dans leurs écosystèmes. Ce processus au long cours doit permettre à tous les hôtels du réseau d'obtenir, pour leur gestion durable, les certifications des meilleurs labels internationaux de tourisme durable.

ACTIONS-CLÉS MISES EN ŒUVRE EN 2023

— Suppression de 57 produits en plastique à usage unique de 79 %* des hôtels, dont les bouteilles d'eau.
— Déploiement d'un nouvel outil de reporting à destination des hôteliers qui permet de mesurer leur empreinte carbone et d'optimiser la gestion des ressources (eau et énergie notamment).
— Signature de deux partenariats internationaux avec les labels Green Key et Green Globe afin d'encourager la certification durable des hôtels via la mutualisation de bonnes pratiques.



Fairmont Le Montreux Palace - Suisse

* Résultat estimé après audit interne, validé en Comité d'audit.

S'alimenter



Mövenpick Hotel Basel - Suisse

- 60 %
OBJECTIF DE RÉDUCTION DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE D'ICI À 2030

Avec plus de 10 000 bars et restaurants, Accor a un rôle majeur à jouer dans l'accélération de la transformation vers un modèle agricole et d'alimentation durable. Pour « verdir » sa chaîne de valeur alimentaire, le Groupe agit simultanément sur trois leviers :

— le développement d'un approvisionnement responsable, tant sur les produits sélectionnés que sur leur provenance et les conditions environnementales et sociales de production ;
— la réduction du gaspillage alimentaire ;
— la transformation de l'expérience culinaire en proposant des offres différenciantes.

Pour y parvenir, il s'attache à optimiser la traçabilité de sa chaîne d'approvisionnement et à promouvoir une consommation responsable en encourageant ses clients à découvrir une offre alimentaire locale, de saison, biologique et végétalisée. Les bénéfices de cette transformation sont multiples. La biodiversité est soutenue, l'impact carbone et eau minimisé, les communautés valorisées et les pratiques équitables pour les producteurs et les agriculteurs locaux renforcées.

ACTIONS-CLÉS MISES EN ŒUVRE EN 2023

— Déploiement avec Klimato, société de technologie alimentaire, d'un nouvel outil destiné à mesurer et à indiquer aux clients l'empreinte carbone de 45 recettes au menu dans près de 80 hôtels aux Émirats arabes unis.
— Définition d'une mesure de référence de gaspillage alimentaire d'après les données de plus de 800 hôtels.

Explorer

Pullman Xiamen Powerlong - Chine



90 %
DE COLLABORATEURS FORMÉS DE MANIÈRE CONTINUE AUX ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE D'ICI À 2030

Fort de sa vision du voyage qu'il veut toujours plus contributive et inclusive, Accor poursuit l'objectif de préserver les écosystèmes et la culture locale de chaque destination. Les leviers qu'il active dans ce cadre portent sur l'utilisation responsable des espaces naturels, l'ancrage au sein des communauté locales et la responsabilisation aux enjeux de durabilité. Pour concrétiser cette ambition, le Groupe protège activement l'environnement local et le patrimoine culturel, crée des liens avec les habitants et promeut une manière de voyager plus durable. Pour maximiser son impact, Accor acculture ses salariés aux enjeux du développement durable et sensibilise ses clients à l'importance et aux vertus de la transition environnementale et sociale. L'enjeu consiste à la fois à rendre les destinations plus résilientes et attractives tout en accompagnant les voyageurs à redécouvrir ces destinations dans le respect de la nature et des communautés locales.

ACTIONS-CLÉS MISES EN ŒUVRE EN 2023

— Formation des salariés du Groupe aux enjeux environnementaux et sociaux.
— Partenariat international avec Captain Cause afin de permettre aux membres du programme de fidélité ALL - Accor Live Limitless de soutenir avec leurs points de fidélité, via les plateformes digitales du Groupe, des causes mondiales portées par des associations ou des ONG.

UNE DYNAMIQUE D'INNOVATION GLOBALE

Dans un monde qui ne cesse de se digitaliser, Accor a fait de l'innovation l'un des marqueurs forts de son identité. La dynamique qui l'anime vise à créer de nouveaux produits et services tournés vers l'amélioration de l'expérience client et à préparer l'avenir.

Au sein de la Digital Factory de Accor, l'équipe d'innovation digitale se positionne en fer de lance de la transformation numérique dans l'industrie hôtelière. Sa mission ? Propulser Accor en tant que leader de l'innovation, en explorant inlassablement les nouvelles frontières du digital. Elle vise à enrichir chaque interaction entre les clients et les hôtels en créant des expériences dynamiques et sur mesure. L'innovation transcende les individus : elle est une dynamique collective qui infuse l'ensemble du Groupe. En veillant continuellement aux dernières avancées et en cultivant un esprit d'innovation au sein des équipes, la Digital Factory démocratise l'innovation, permettant ainsi à chacun de réinventer ses méthodes de travail et d'offrir les meilleures solutions digitales aux clients.

Elle conçoit, développe et améliore une vaste gamme d'outils et de fonctionnalités pour enrichir l'écosystème de produits et services digitaux. L'équipe d'innovation digitale joue un rôle crucial en testant et en intégrant les dernières innovations qui peuvent transformer l'expérience digitale offerte par les produits. L'approche est résolument tournée vers la création de valeur pour les clients et les établissements, avec l'objectif d'un retour sur investissement face à chaque défi. L'enjeu n'est pas d'innover pour innover, mais bien de créer des innovations susceptibles d'avoir un impact et d'améliorer l'expérience des clients à travers les produits digitaux.

L'ambition consiste à faire de Accor et de la Digital Factory des références incontestées de l'innovation digitale dans l'hôtellerie. L'innovation constitue un moteur essentiel du développement et un vecteur d'excellence dans l'expérience client.



Pullman Melbourne Albert Park - Australie



Mercure Liège City Centre - Belgique

Catalyser l'innovation via l'Innovation Lab

L'*Innovation Lab* est, quant à lui, chargé d'explorer de nouveaux territoires d'innovation et d'accompagner des projets d'innovation dont les produits et services amélioreront l'expérience et la relation client.

Conjuguant l'amélioration de l'existant et une dynamique de disruption, l'*Innovation Lab* développe ses projets d'innovation autour de quatre pôles : l'*Hotel Experience*, la *Room Experience*, la Mobilité et les Nouveaux produits et services hôteliers. Les projets qui l'animent, et pour lesquels il travaille en étroite collaboration avec les experts métiers du Groupe, les équipes opérationnelles et différents acteurs externes tels que les industriels ou les start-up, ont vocation à avoir un impact positif sur le marché de l'hospitalité et à déboucher sur des concepts hôteliers innovants. Cette co-innovation doit contribuer à positionner Accor comme un leader de l'innovation hôtelière et par là-même à générer de nouvelles sources de revenus pour le Groupe.

Répondre aux nouveaux enjeux technologiques

Convaincu des bénéfices de l'intelligence artificielle et la GenAI, Accor travaille sur différents cas d'usage dont les plus prometteurs ont pour visée d'être industrialisés. Une des idées qui suscite son intérêt est par exemple la mise à disposition des clients d'un moteur de recherche conversationnel intelligent qu'ils pourront utiliser pour la création de leur séjour.

L'IA et la GenAI représentent des leviers et des opportunités pour faciliter la vie des hôteliers et pour améliorer l'expérience client mais la technologie doit rester un support. Elle doit participer à l'objectif d'améliorer l'expérience en hôtel en libérant du temps pour les collaborateurs au profit de temps plus qualitatif avec les clients, mais elle ne remplacera jamais l'humain. L'IA est plus que jamais au service de l'humain.

Pour explorer au mieux ces nouveaux enjeux technologiques, Accor identifie et travaille avec les meilleurs partenaires selon les sujets et les problématiques afin de toujours rester à la pointe de l'innovation.

De même, le Groupe coopère avec différents industriels sur le volet *Room Experience* dans le but de mettre en place des prototypes qui permettront d'améliorer l'expérience client avant un éventuel passage à l'échelle. Le Groupe a par ailleurs investi dans deux start-up que l'*Innovation Lab* accompagne dans leur stratégie et leur développement.

UNE ORGANISATION LISIBLE ET PERFORMANTE

L'évolution de l'organisation du Groupe autour de deux divisions, comprenant chacune des marques dédiées et des priorités stratégiques propres, permet à Accor de conforter ses positions de leadership, de concentrer ses forces, de renforcer son savoir-faire, d'accélérer sa croissance et de continuer à améliorer sa rentabilité.

La division Premium, Milieu de Gamme & Économique



Tribe Budapest Stadium - Hongrie

Structurée autour de trois régions (Europe Afrique du Nord, Moyen-Orient, Afrique, Asie-Pacifique et Amériques), cette division regroupe 5 052 hôtels dans le monde répartis à 16% dans le segment Premium, à 39% dans le segment Milieu de Gamme et à 45% dans le segment Économique. Elle comprend des marques telles que Pullman, Mövenpick, Swissôtel, Mercure, Novotel ou encore ibis. 1 047 établissements composent le *pipeline* de développement de cette division.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

— Mettre l'accent sur les marques : consolider le leadership des trois marques iconiques (ibis, Novotel et Pullman), densifier le réseau grâce aux marques de conversion (Mövenpick, Mercure, Handwritten et greet) et renforcer la conformité aux standards de marques.

— Concentrer les efforts sur les marchés clés : consolider le leadership sur les segments Milieu de Gamme et Économique et saisir les opportunités de croissance pour le segment Premium.

— Renforcer l'efficacité du modèle de croissance afin de tirer parti des effets d'échelle : améliorer les outils et les process et développer une discipline budgétaire.

« Afin de maximiser la croissance de l'excédent brut d'exploitation de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique, nous nous concentrons sur trois priorités : ses marques, ses marchés clés et l'efficacité de son modèle de croissance. »

Jean-Jacques Morin
Directeur général adjoint du Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique



« La division Luxe & Lifestyle entend continuer à renforcer son leadership et son empreinte mondiale en proposant des marques iconiques qui ont placé le luxe, l'expertise et l'attention au cœur de leur positionnement. Il s'agit plus globalement de conjuguer des signatures exclusives avec des expériences inédites, une forte promesse de marque à une création de valeur renforcée par un sentiment de désirabilité. »

Sébastien Bazin
Président-directeur général

Sofitel Legend Old Cataract Aswan - Égypte

La division Luxe & Lifestyle

Cette division regroupe 532 hôtels qui se répartissent à 70 % dans le luxe et à 30 % dans le lifestyle. Elle est organisée autour des marques Orient Express, Raffles et Fairmont, Sofitel, MGallery, Emblems et Ennismore. 268 établissements composent le *pipeline* de développement de cette division.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

— Valoriser la promesse de chaque marque afin d'offrir aux clients des expériences uniques.
— Faire de l'originalité et de la haute qualité des produits et services une priorité, garants de la fidélité des clients, de l'attractivité pour les propriétaires et du sentiment d'appartenance des talents.
— Poursuivre une ambition de croissance forte, génératrice d'excédent brut d'exploitation.

UNE PLATEFORME COMMUNE DE SERVICES PARTAGÉS

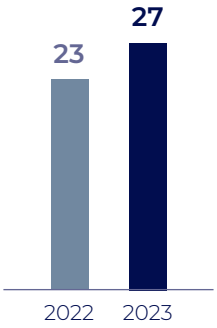
La division Premium, Milieu de Gamme & Économique et la division Luxe & Lifestyle s'appuient sur une plateforme de services partagés qui leur apporte toute son expertise ainsi que différents services, notamment en matière de digital, de technologie et d'achats. Les deux divisions peuvent ainsi pleinement se consacrer à leur essor et à leurs enjeux de croissance.



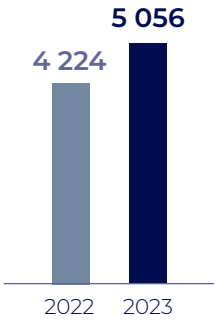
Mondrian Singapore Duxton - Singapour

CHIFFRES-CLÉS FINANCIERS

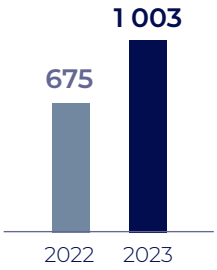
Volume d'affaires
(en Mds €)



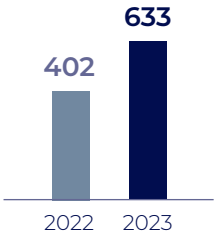
Chiffre d'affaires
(en M €)



Excédent brut d'exploitation
(en M €)



Résultat net part du Groupe
(en M €)



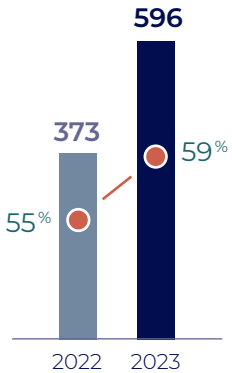


SO/ Auckland - Nouvelle-Zélande

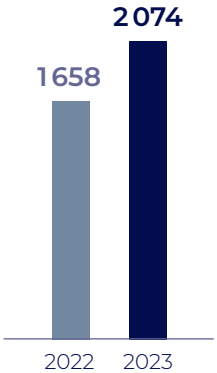
Capitalisation boursière au 31 décembre 2023

8,7 MDS €

Free Cash-flow récurrent
(en M€)
Cash conversion
(en % de l'EBE)



Endettement net
(en M€)



CHIFFRES-CLÉS EXTRA-FINANCIERS

Plastique à usage unique

OBJECTIF : 80 % des hôtels ayant supprimé le plastique à usage unique de l'expérience client

RÉSULTAT 2023
79 %

Gaspillage alimentaire

OBJECTIF : 80 % des hôtels du Top 300 ayant défini une valeur de référence de gaspillage alimentaire

RÉSULTAT 2023
90 %

Carbone

OBJECTIF : 85 % des hôtels utilisant un outil de mesure des émissions carbone

RÉSULTAT 2023
60 %

Diversité, Équité & Inclusion

OBJECTIF : 40 % de femmes en Comité de direction

RÉSULTAT 2023
42 %

Achats responsables

OBJECTIF : 100 % de fournisseurs référencés s'engageant à respecter la Charte Achats Responsables*

RÉSULTAT 2023
100 %

* Ou équivalent : Charte Achats 21, ou code de conduite fournisseur respectant les points de la charte Achats Responsables de Accor

Les notations financières et extra-financières de Accor



Mercure Tokyu Stay Osaka Namba - Japon

INVESTMENT GRADE

Standard and Poor's	**BBB-** → Perspective stable
Fitch ratings	**BBB-** → Perspective stable

ACCOR LEADER AUPRÈS DES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRES DANS SON SECTEUR

CDP Carbon	**A** → 1er dans son secteur
SUSTAINALYTICS	**18,1** → 2e dans son secteur
Moody's ESG Solutions	**68** → 2e dans son secteur
MSCI	**A**

Accor fait également partie de l'indice CAC 40 ESG depuis mars 2021 qui rassemble 40 entreprises socialement responsables.



Raffles At Galaxy Macau - Chine

UNE GOUVERNANCE SOLIDE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

*Composition du Conseil d'administration**

SÉBASTIEN BAZIN
Président-directeur général
Fin de mandat AG 2026

IRIS KNOBLOCH
Administratrice indépendante, Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration
Fin de mandat AG 2026

ASMA ABDULRAHMAN AL-KHULAIFI
Administratrice
Fin de mandat AG 2025

UGO ARZANI
Administrateur
Fin de mandat AG 2025

HÉLÈNE AURIOL-POTIER
Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2025

ILIANE DUMAS
Administratrice représentant les salariés
Fin de mandat 20 avril 2026

QIONG'ER JIANG
Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2025

ANNE-LAURE KIECHEL
Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2026

BRUNO PAVLOVSKY
Administrateur indépendant
Fin de mandat AG 2026

NICOLAS SARKOZY
Administrateur indépendant
Fin de mandat AG 2025

CHRISTINE SERRE
Administratrice représentant les salariés
Fin de mandat 18 janvier 2027

ISABELLE SIMON
Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2025

SARMAD ZOK
Administrateur
Fin de mandat AG 2025

** Au 31/12/2023*

COMITÉS

- AUD — COMITÉ D'AUDIT, COMPLIANCE ET RISQUES
- NOM — COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS
- ENG — COMITÉ DES ENGAGEMENTS
- STR — COMITÉ DE LA STRATÉGIE INTERNATIONALE
- ESG — COMITÉ ESG

COMPÉTENCES

- HOSPITALITÉ
- MARQUE/MARKETING
- DIGITAL/TECH/DATA
- INTERNATIONAL
- FINANCE
- DIRIGEANT DE GRANDES ENTREPRISES
- LUXE
- ESG

Le Conseil d'administration détermine les orientations du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Il comprend treize membres, dont deux représentant les salariés, nommés pour leur expertise, leur hauteur de vue et leur capacité à embrasser les enjeux du secteur.

10
RÉUNIONS EN 2023

93 %
D'ASSIDUITÉ

Depuis 2009, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont regroupées afin d'une part de favoriser une meilleure réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe, d'autre part de nourrir un lien direct entre le management et les actionnaires. La présence d'un Administrateur référent, membre indépendant, permet d'assurer l'équilibre des pouvoirs.

En 2023, les travaux du Conseil d'administration ont été consacrés :
— au suivi de la mise en place de la réorganisation du Groupe autour de deux divisions (d'une part, la division Premium, Milieu de Gamme & Économique ; et d'autre part, la division Luxe & Lifestyle) ;
— à la cession de l'immeuble de son siège social à Paris, la Tour Sequana au Groupe Valesco ;
— à l'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés 2022 et les comptes semestriels 2023 ;
— à l'examen de la gouvernance du Conseil et de ses Comités et notamment la création d'un Comité ESG ;
— à l'examen et à l'approbation de la stratégie de la Société en matière de développement durable ;
— à l'examen des rémunérations des mandataires sociaux ;
— à l'examen de l'indépendance des administrateurs ;
— à la convocation de l'Assemblée Générale annuelle.

Cinq Comités spécialisés pour faciliter le fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'appuie sur cinq Comités spécialisés qui, par leurs avis, l'éclairent et l'aident dans sa prise de décision.

LE COMITÉ D'AUDIT, COMPLIANCE ET RISQUES

Il a pour missions :
— l'examen des comptes annuels et semestriels ;
— le contrôle légal des résultats financiers du Groupe ;
— l'examen des honoraires des Commissaires aux Comptes ;
— le suivi des missions menées par le Fonds ALL Heartist ;
— la revue des mesures en place en matière de cybersécurité et de protection des données personnelles ;
— le suivi du programme de compliance du Groupe.

4
RÉUNIONS EN 2023

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Il a pour missions :
— la revue des rémunérations ;
— la revue du processus de succession ;
— la revue de l'indépendance des administrateurs ;
— l'examen de la politique en matière de mixité et suivi du plan d'actions ;
— la procédure d'évaluation interne du fonctionnement du Conseil ;
— la revue de la gouvernance du Conseil et de ses Comités.

4
RÉUNIONS EN 2023

LE COMITÉ DES ENGAGEMENTS

Il a pour missions :
— la revue et le suivi des différents projets d'acquisition et de cession.

4
RÉUNIONS EN 2023

LE COMITÉ DE LA STRATÉGIE INTERNATIONALE

Il a pour mission :
— la revue des questions d'actualité internationale et de leur impact sur les activités du Groupe.

2
RÉUNIONS EN 2023

LE COMITÉ ESG

Il a pour missions :
— l'examen de la stratégie et des initiatives en matière de responsabilité sociale et environnementale, notamment s'agissant du climat ;
— le contrôle de l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs ;
— l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière.

2
RÉUNIONS EN 2023

*Direction exécutive**

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 sur deux divisions distinctes : Premium, Milieu de Gamme & Économique, et Luxe & Lifestyle. Elles sont toutes deux soutenues par un Comité de direction Groupe et une Plateforme Globale Partagée qui fournit son expertise et ses services aux deux divisions notamment en matière de digital, de technologie et d'achats.

Comité de direction Groupe



SÉBASTIEN BAZIN
Président-directeur général Groupe



JEAN-JACQUES MORIN
Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique



MARTINE GEROW
Directrice Financière



GILDA PEREZ-ALVARADO
Directrice de la Stratégie et Directrice générale Orient Express



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 et Directeur Juridique, Luxe & Lifestyle



FLOOR BLEEKER
Directeur général Technologie



ALIX BOULNOIS
Directrice générale Digital



CAROLINE TISSOT
Directrice générale Achats

** Au 01/01/2024*

Comité exécutif Premium, Milieu de Gamme & Économique



JEAN-JACQUES MORIN
Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique



THOMAS DUBAERE
Directeur général Amériques



PATRICK MENDES
Directeur général Europe & Afrique du Nord



DUNCAN O'ROURKE
Directeur général Moyen-Orient, Afrique & 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
Président-directeur général Groupe



GILDA PEREZ-ALVARADO
Directrice de la Stratégie et Directrice générale Orient Express



OMER ACAR
Directeur général Raffles & Fairmont



MAUD BAILLY
Directrice générale Sofitel, MGallery & Emblems



GAURAV BHUSHAN
Co-Directeur général Ennismore et Directeur général des marques Lifestyle & Leisure



GARY ROSEN
Directeur général Grande Chine



KAMAL RHAZALI
Secrétaire général et Directeur Juridique, Luxe & Lifestyle



AGNÈS ROQUEFORT
Directrice générale Développement



JOHNY ZAKHEM
Directeur général Finance

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES COLLABORATEURS ET DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Les collaborateurs du Groupe bénéficient d'une politique de rémunération qui intègre la notion de performance tout en leur assurant une protection sociale. La rémunération du dirigeant mandataire social, quant à elle, repose sur des principes conformes aux pratiques du marché.

Une politique de rémunération pensée à l'échelle mondiale

La politique de rémunération conçue et mise en œuvre par Accor se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays et repose sur cinq grands principes :
— elle tient compte de la performance et du potentiel de chaque collaborateur ;
— elle vise à appliquer des rémunérations compétitives par rapport aux caractéristiques socio-économiques des marchés et des pays concernés ;
— elles doit permettre aux salariés de bénéficier d'une rémunération équitable ;
— elle favorise l'épargne salariale et l'actionnariat salarié ;
— elle répond à l'objectif d'assurer une protection sociale aux salariés.

Si cette politique est mondiale, elle se décline toutefois selon les pratiques spécifiques en vigueur dans chaque pays.

Le chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2023 décrit plus en détail la politique de rémunération des talents.

Mercure Figeac Viguier Du Roy - France



La rémunération du dirigeant mandataire social

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société est déterminée par le Conseil d'administration. Elle s'appuie sur la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations. Le Conseil d'administration veille tout particulièrement :
— 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 ;
— au maintien d'un équilibre entre les différents éléments qui composent la politique de rémunération.

Le rôle du Comité des nominations et des rémunérations

Les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations prennent appui sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés de taille comparable ainsi que sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers. Le Comité veille à ce que ses préconisations soient conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La politique de rémunération du Président-directeur général, ainsi que les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 au Président-directeur général seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2024 de la Société et sont présentés au chapitre 4 du Document d'enregistrement universel 2023.

UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE DE GESTION GLOBALE DES RISQUES

La démarche globale de gestion des risques

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.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES → **ACTIONS ANTICIPATIVES** → **ÉVÉNEMENT** → **ACTIONS RÉACTIVES**

Identification / Évaluation

— Univers des risques
— Échelles d'évaluation
— Matrices des risques

Prévention

— RSE
— Compliance
— Sécurité-Sûreté
— Éthique
— Sécurité des systèmes d'information, etc.

Protection

— Conception du dispositif de gestion et de communication de crise
— Conception des plans de continuité d'activité
— Contrôle interne
— Gouvernance
— Politique de transfert de risque

Réaction

— Activation du dispositif de gestion et de communication de crise
— Activation des plans de continuité d'activité

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 du Document d'enregistrement universel 2023.

— Risques climatiques;
— 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.

Raffles Boston - États-Unis





Offrir de nouvelles expériences

Accor offre à ses clients des expériences d'hospitalité uniques grâce à son vaste portefeuille de marques. Cet écosystème, composé de marques, de solutions et d'expériences dans différents segments, répond aux besoins des voyageurs mais aussi des communautés locales.

Façonner l'avenir de l'hospitalité, c'est œuvrer pour des expériences sans cesse revisitées et toujours à l'avant-garde.



Fairmont Jaipur - Inde

UN ÉCOSYSTÈME DE MARQUES DIVERSIFIÉ POUR DES EXPÉRIENCES UNIQUES

L'écosystème unique de Accor est composé de marques, de services et solutions à forte valeur ajoutée et d'un puissant programme de fidélité. Il permet de réinventer en permanence des expériences et services personnalisés et d'assurer une meilleure performance à nos partenaires propriétaires d'hôtels.

Pourquoi Accor dispose-t-il d'un grand nombre de marques ?

Avec plus de 45 marques hôtelières allant de l'ultra-luxe à l'économique en passant par le lifestyle, l'écosystème Accor offre l'éventail le plus large de l'industrie. Il a été renforcé ces dernières années pour répondre à toutes les attentes, tant des propriétaires que des clients finaux. Sur le site de réservation et programme de fidélité ALL, les marques se proposent d'être les compagnons de route de tous les projets, pour tous les moments, en toute compagnie et ce à l'infini. Un voyage en famille, un déplacement professionnel, une escapade en amoureux, un retour sur soi au vert sont autant de configurations qui ne nécessiteront pas les mêmes besoins. Il en est de même pour un propriétaire pour qui développement urbain, rural ou en bord de mer ne va pas nécessiter les mêmes attentes. Chaque marque vise à répondre au mieux aux envies de chacun qui peuvent changer, évoluer, s'entrecroiser. Dans un monde où l'expérience est reine, où le changement s'érige en habitude et où la personnalisation est devenue la norme, un portefeuille de marques extrêmement varié permet également d'apporter des réponses régionalisées ou globalisées suivant les besoins.

Qu'est-ce qui différencie les segments de la division PM&E ?

La division Premium, Milieu de Gamme & Économique, comprenant plus de 20 marques, est comme son nom l'indique, répartie en trois segments inhérents au positionnement de chacune d'elles. Ces marques constituent les marques historiques du Groupe et portent aujourd'hui encore près de 90 % du réseau et 70 % du business. Ce sont des marques à très forte affinité avec un niveau de notoriété très élevé qui peuvent bénéficier d'un déploiement à l'échelle important. Le Premium est un segment porté par la marque Pullman qui possède une histoire extraordinairement riche. Le milieu de gamme s'appuie sur Novotel, première marque du Groupe alors que l'Économique est largement représenté par la famille ibis également iconique. Mövenpick, Mercure ou encore Handwritten viennent renforcer la présence du Groupe avec une force de frappe très importante en conversion tandis que Mantra, Grand Mercure ou greet bénéficient d'une empreinte locale extrêmement importante permettant de continuer à s'intégrer dans les marchés où notre présence est déjà majeure.

Quelle est la singularité des quatre pôles qui constituent la division Luxury & Lifestyle ?

Accor se positionne en tant que 2e acteur mondial de l'hôtellerie de luxe avec plus de 370 hôtels. Orient Express sur le marché de l'ultra-luxe, marque légendaire parée d'une aura de mystère et d'imaginaire promet les aventures les plus incroyables qu'elles soient en train, en voilier ou au sein d'un hôtel. Raffles & Fairmont, avec des hôtels emblématiques aux quatre coins du monde, offre une personnalisation en dentelle et des expériences plus ciselées les unes que les autres. Sofitel, MGallery et Emblems, avec deux marques de collection propices à la conversion, proposent une approche du luxe raffinée et unique. Ennismore qui regroupe les marques Lifestyle est l'entité la plus importante mondialement sur ce marché avec plus de 150 hôtels. Toute autonomie est laissée à ces marques dont les créateurs sont toujours impliqués dans le processus de déploiement comme la famille Trigano pour Mama Shelter ou Christophe Hoffman chez 25hours.

ACCOR

Premium, Milieu de Gamme & Économique

pullman
MÖVENPICK
swissôtel
APARTHOTEL ADAGIO PREMIUM
GRAND MERCURE
THE SEBEL
Art Series
PEPPERS

NOVOTEL
Mercure
APARTHOTEL ADAGIO ORIGINAL
Handwritten COLLECTION
mantra
TRIBE

ibis
ibis STYLES
ibis budget
APARTHOTEL ADAGIO ACCESS
greet
BreakFree
hotelF1

Luxe & Lifestyle

ORIENT EXPRESS

Fairmont
RAFFLES
mantis

SOFITEL
SOFITEL LEGEND
GALLERY
EMBLEMS COLLECTION

MAMA SHELTER
RIXOS
PARIS SOCIETY
SO/
SLS
JO&JOE
25h twenty five hours hotels
MONDRIAN
HYDE
MORGANS ORIGINALS
the hoxton
DELANO
ANGSANA
GLENEAGLES
FAENA
BANYAN TREE

HÔTELLERIE
SEGMENT LUXE

Le portefeuille de marques de luxe du Groupe regroupe des enseignes emblématiques dont le pouvoir d'attractivité vis-à-vis des clients est remarquable. Synonymes d'élégance, d'art de vivre et d'expériences uniques, ces marques offrent service personnalisé et attentions inoubliables.

ORIENT EXPRESS

Un mythe depuis 140 ans, l'Orient Express demeure le symbole du voyage de luxe et du raffinement intemporel. L'héritage et l'esprit du train légendaire seront bientôt transposés dans une collection d'expériences de voyage emblématiques de l'Orient Express, emmenant les voyageurs dans une aventure captivante vers l'ailleurs, à travers les Hôtels, Trains et Navires à voile de l'Orient Express.

362 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.

24 hôtels
3 679 chambres
1 565 chambres en développement
18 pays

Fairmont

Chez Fairmont, nous n'avons qu'une passion : offrir à nos clients les destinations les plus extraordinaires. 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.

90 hôtels
34 045 chambres
9 649 chambres en développement
31 pays

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.

759 chambres en développement



Fairmont San Francisco - États-Unis

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.

124 hôtels
31 632 chambres
7 870 chambres en développement
50 pays

GALLERY

MGallery sélectionne avec passion des propriétés exceptionnelles afin de composer une collection unique d'hôtels où se vivent des histoires captivantes. 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.

119 hôtels
13 066 chambres
6 300 chambres en développement
40 pays

mantis

Mantis est un groupe hôtelier de premier plan, axé sur la conservation, qui compte des hôtels de luxe, des écolodges et des bateaux dans le monde entier. Depuis 2000, les voyageurs durables profitent de l'écotourisme, des safaris et des voyages d'aventure avec Mantis. Avec la conservation à cœur, Mantis poursuit des pratiques commerciales durables et développe des produits touristiques respectueux de l'environnement et des communautés dans lesquelles la marque opère.

16 hôtels
556 chambres
374 chambres en développement
8 pays



Domaine Reine Margot - MGallery - France

HÔTELLERIE
SEGMENT LIFESTYLE

Le portefeuille de marques Lifestyle du Groupe propose aux voyageurs des séjours inédits en termes d'expériences avec des modes de consommation innovants. Offrant des perspectives de croissance importantes, ce segment rassemble des marques au caractère fort.



Mama Shelter Paris East - France

FAENA

Faena est un quartier culturel unique à grande échelle et l'une des marques les plus créatives au monde, apportant à l'hôtellerie de luxe sa touche de lifestyle. Étendant son empreinte culturelle, elle transforme chaque destination en s'imposant comme un nouveau centre d'attraction.

2 hôtels
226 chambres
766 chambres en développement
1 pays

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.

5 hôtels
695 chambres
839 chambres en développement
3 pays

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.

15 hôtels
2 775 chambres
1 983 chambres en développement
7 pays

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. Depuis le coin de la rue ou le bout du monde, tous sont bienvenus dans la famille JO&JOE.

7 hôtels
1 108 chambres
1 346 chambres en développement
5 pays

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.

8 hôtels
1 154 chambres
497 chambres en développement
1 pays

DELANO

Delano incarne le raffinement et l'énergie conviviale. Quand Delano a fait irruption sur la scène de Miami en 1995, il a redéfini les codes du séjour de luxe, marquant les débuts de l'hospitalité lifestyle. Delano apparaît comme un lieu où les clients se sentent libres d'être eux-mêmes, qu'il s'agisse de passer une soirée frénétique ou de prendre le temps de nourrir leurs sens, le tout dans la discrétion la plus absolue.

3 hôtels
1 420 chambres
512 chambres en développement
3 pays

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.

2 hôtels
263 chambres
1 pays

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.

4 hôtels
1 138 chambres
2 052 chambres en développement
3 pays

SO/ Maldives - Malé



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.

18 hôtels
2 606 chambres
2 056 chambres en développement
9 pays

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.

13 hôtels
2 579 chambres
3 389 chambres en développement
9 pays

MORGANS ORIGINALS

Morgans Originals est ancré dans un héritage culturel emblématique, avec une collection d'hôtels indépendants qui partagent un même esprit de liberté. 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.

3 hôtels
500 chambres
840 chambres en développement
2 pays

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.

10 hôtels
2 492 chambres
1 146 chambres en développement
5 pays



Mama Shelter Rome - Italie

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.

10 hôtels
1 455 chambres
2 278 chambres en développement
9 pays



The Hoxton Shoredich - Royaume-Uni

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.

15 hôtels
2 793 chambres
1 481 chambres en développement
8 pays

RIXOS

Nous créons des havres d'évasion et de divertissement. Conçu pour offrir l'hospitalité turque traditionnelle et une expérience spa unique dans un cadre sublime à l'ambiance luxueuse, Rixos offre une expérience de villégiature exceptionnelle avec des divertissements professionnels et du sport. Chez Rixos, le prix « tout inclus » est symbole de luxe.

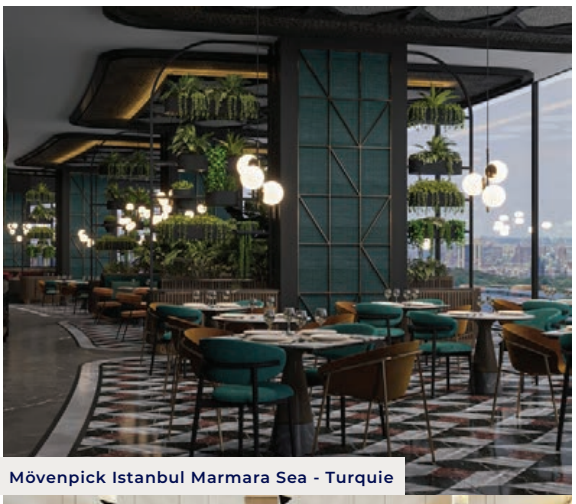
41 hôtels
13 123 chambres
6 054 chambres en développement
8 pays



SLS South Miami Beach - États-Unis

HÔTELLERIE
SEGMENT PREMIUM

Le portefeuille de marques Premium rassemble des enseignes reconnues pour leur originalité et leur singularité. Chacune d'elles propose à ses clients une expérience sur mesure et distinctive.



Mövenpick Istanbul Marmara Sea - Turquie



Grand Mercure Brasilia Eixo Monumental - Brésil



Pullman Auckland - Nouvelle-Zélande

Art Series

Art Series offre une expérience hôtelière extraordinaire inspirée et dédiée aux artistes contemporains australiens. Ces « boutiques hôtels » sont implantés dans les quartiers artistiques et culturels les plus dynamiques de Melbourne, Brisbane, Perth et Adélaïde. 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.

7 hôtels
1 834 chambres
1 pays

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.

155 hôtels
44 195 chambres
15 585 chambres en développement
42 pays

swissôtel

L'état d'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.

34 hôtels
13 767 chambres
8 718 chambres en développement
19 pays

MÖVENPICK

Pour nous, 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.

122 hôtels
27 548 chambres
15 613 chambres en développement
36 pays

GRAND MERCURE

Chez Grand Mercure, les standards internationaux se mêlent à l'esprit local si particulier qui réside dans chacun de nos hôtels. Nous promettons des séjours qui apportent de nouvelles perspectives culturelles. Nous inspirons nos clients à vivre leur destination à travers notre amour de la culture locale, ainsi qu'à travers de nombreuses expériences multi-sensorielles qui célèbrent les fêtes traditionnelles, le design et les goûts locaux.

63 hôtels
14 586 chambres
12 332 chambres en développement
13 pays

PEPPERS

La marque Peppers est aujourd'hui synonyme de petits plaisirs raffinés, d'une attention extrême du détail et d'un service impeccable. Son catalogue offre une sélection de destinations aussi irrésistibles que fascinantes, dans les sites les plus recherchés d'Australie, de Nouvelle-Zélande et d'Indonésie.

27 hôtels
4 749 chambres
414 chambres en développement
3 pays

THE SEBEL

Un degré d'autonomie élevé dans un cadre élégant ? The Sebel est LA marque d'appartements haut de gamme en Australie et en Nouvelle-Zélande offrant une expérience de séjour inoubliable et chaleureuse. Comme à la maison.

36 hôtels
2 662 chambres
402 chambres en développement
3 pays

Pullman Singapore Orchard - Singapour



HÔTELLERIE
SEGMENT MILIEU DE GAMME

Cœur historique du Groupe, ce segment rassemble des marques qui ne cessent de réinventer leur offre pour répondre toujours plus justement aux attentes évolutives des clients et des propriétaires.

mantra

Une offre flexible 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 offre la liberté de se rassembler à votre manière. Avec ses hôtels, ses resorts et ses appartements indépendants en bord de mer, au cœur des villes idylliques et des capitales vous trouverez forcément l'hébergement idéal.

77 hôtels
14 633 chambres
629 chambres en développement
3 pays

Handwritten COLLECTION

Une collection d'hôtels conçus avec passion, reflétant intimement le caractère et l'âme de leurs hôtes.

12 hôtels
1 285 chambres
2 428 chambres en développement
9 pays

NOVOTEL

Chez Novotel, nous pensons que c'est important de laisser de l'espace pour le « slow living ». Nos hôtels invitent les voyageurs d'affaires à prendre un moment et à se reposer, et encouragent les familles à profiter de moments mémorables ensemble. Qu'ils aient parcouru des milliers de kilomètres ou qu'ils soient nos voisins, nos clients trouvent dans les destinations Novotel une occasion de se reconnecter à leurs proches, leurs amis, leurs collègues et eux-mêmes, tout en prenant le temps de se détendre.

580 hôtels
112 831 chambres
31 802 chambres en développement
66 pays

Mercure

Inspirés par Mercure, le dieu romain du voyage, les hôtels Mercure offrent bien plus qu'un simple endroit comfortable où trouver le sommeil – chacun de nos hôtels est un véritable portail vers la découverte et un tremplin vers l'exploration. Dès que nos clients franchissent les portes d'un hôtel, à Paris, Rio ou Bangkok, ils sont instantanément immergés dans leur destination.

967 hôtels
128 964 chambres
35 895 chambres en développement
67 pays



Mercure Danang French Village Bana Hills - Vietnam



Novotel London Tower Bridge - Royaume-Uni

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.

14 hôtels
2 041 chambres
6 297 chambres en développement
9 pays

APARTHOTEL ADAGIO ORIGINAL

Le temps d'un break ou pour plusieurs mois, 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 Original, des résidences contemporaines chaleureuses et familiale ; Adagio Access, la gamme friendly & accessible, et Adagio Premium, les aparthotels haut-de-gamme.

131 hôtels
14 624 chambres
2 105 chambres en développement
16 pays



Tribe Le Touquet - France

HÔTELLERIE
SEGMENT ÉCONOMIQUE

Composé de marques fortes, au style accueillant et en lien étroit avec les communautés locales, ce segment offre simplicité, convivialité et accessibilité, avec un rapport qualité-prix optimisé.



ibis Styles Rotterdam Ahoy - Pays-Bas

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 gardent toujours leur cœur et leurs yeux grand ouverts.

1 271 hôtels
158 423 chambres
13 946 chambres en développement
70 pays

ibis STYLES

Bienvenue aux curieux, à ceux qui préfèrent les grands espaces, que le monde attend, à ceux qui ne sont jamais opposés 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.

675 hôtels
72 567 chambres
20 217 chambres en développement
55 pays

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.

641 hôtels
65 060 chambres
3 920 chambres en développement
25 pays

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!

33 hôtels
2 305 chambres
1 413 chambres en développement
3 pays

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.

23 hôtels
2 935 chambres
2 pays

hotelF1

Un positionnement de motel à la française, avec un ADN de marque innovant et économique. hotelF1 est le choix d'hébergement intelligent pour profiter encore plus d'expériences en route vers votre destination de vacances !

132 hôtels
10 319 chambres
62 chambres en développement
1 pays

ibis Phuket Patong - Thaïlande



UNE OFFRE COMPLÈTE DE SOLUTIONS, DE SERVICES ET D'EXPÉRIENCES

Au-delà de son portefeuille de marques, Accor dispose, au sein de son écosystème d'hospitalité, de différentes solutions pour se réunir et travailler, pour séjourner, vivre des expériences innovantes de restauration et de divertissement ou encore de bien-être. S'y ajoute une offre de services et de solutions d'affaires destinée à favoriser la performance.



JO&JOE Rome - Italie

Des espaces pour se réunir et travailler

OFFRE

— Des équipements de pointe pour organiser des réunions physiques et virtuelles flexibles (All Connect)
— Des réservations en ligne instantanées pour les groupes (Group Sync)
— Un programme de fidélité pour les organisateurs d'événements (All Meeting Planner)
— + 500 adresses Wojo au sein du réseau Accor
— Un spot de co-working parisien de référence au sein de l'hôtel The Hoxton

BÉNÉFICE

Des solutions pour organiser des réunions et des événements à la pointe de la technologie, partout dans le monde

LE +

Une expertise et des équipements de pointe au service de la flexibilité

Une offre de résidences privées de luxe et de longs séjours

OFFRE

— Des projets allant du luxe à des offres haut et milieu de gamme
— Un site dédié aux locations et aux séjours jusqu'à 120 jours dans des appartements, villas et chalets (apartmentsandvillas.accor.com)

BÉNÉFICE

Un portefeuille d'adresses exceptionnelles pour répondre à tous les besoins

LE +

Les locations de vacances et services les plus exclusifs au monde, où chaque élément est personnalisé



Cures Marines Trouville Hotel Thalasso and Spa - MGallery - France

Une offre d'expériences innovantes de restauration et de divertissement

OFFRE

— + 10 000 bars et restaurants
— Des clubs, hôtels, et lieux évènementiels haut de gamme
— 1 500 événements organisés chaque année par PARIS SOCIETY
— 5 lieux de prestige MOMENSE à Paris et plus de 500 lieux partenaires en France et à l'étranger

BÉNÉFICE

De nouvelles façons de vivre des moments inoubliables et authentiques pour les communautés locales comme pour les voyageurs

LE +

— Une offre culinaire innovante et respectueuse de l'environnement et des saisons
— Une expertise pionnière dans l'art de recevoir

Bien-être

OFFRE

— + 1 000 spas
— + 2 000 hôtels avec club de fitness
— 10 centres de bien-être Thalassa

BÉNÉFICE

L'intégration du bien-être dans le parcours client pour optimiser la santé et le bien-être physique et émotionnel des clients

LE +

Une vision et une expertise holistiques

Des services d'affaires innovants

OFFRE

Astore : centrale de référencement proposant une offre compétitive et responsable couvrant la majorité des besoins des hôteliers
— 8 000 clients dans le monde, dont ~ 40 % non-Accor
— ~ 5 000 fournisseurs référencés
— 30 bureaux d'achats dans le monde

John Paul : concierges et plateforme digitale globale au contenu ultra-personnalisé à tout moment, partout dans le monde

D-EDGE : société SaaS proposant des solutions e-commerce de pointe basées sur le Cloud
— 17 000 clients hôteliers

VeryChic : agence de voyages réservée à ses membres, avec des offres exclusives allant jusqu'à 70 % de réduction
— 11 millions de membres

Gekko : société proposant des plateformes de distribution d'hôtels et de fidélisation innovantes
— 100 % propriétaire de ses technologies

BÉNÉFICE

Une palette complète de solutions au services des clients et propriétaires hôteliers

LE +

Une présence à chaque étape de la chaîne de valeur et de l'expérience client



Mövenpick Resort Al Marjan Island - Émirats arabes unis



Préparer l'avenir

Alors que le secteur de l'hospitalité vit de nouvelles étapes de son histoire marquées par des transitions multiples, Accor est résolument prêt à relever les défis. Fort de ses fondamentaux – un cadre stratégique solide, une stratégie de durabilité ambitieuse, une organisation nouvelle autour de deux divisions puissantes – le Groupe entend renforcer son leadership et cultiver son attractivité vis-à-vis de ses parties prenantes.

Façonner l'avenir de l'hospitalité, c'est porter un regard positif sur les enjeux à relever, concevoir des réponses innovantes et déployer des initiatives porteuses de sens.

Poursuivre le développement

Essentiel à la poursuite de la croissance et à la création de valeur, le développement de l'activité du Groupe passe par l'enrichissement régulier de l'offre proposée aux clients. Ouvertures d'hôtels, modernisation du parc, élargissement de l'offre de services, développement d'expériences uniques, autant d'éléments destinés à faire la différence sur un marché hautement concurrentiel.

Dans le cadre de son activité, Accor est confronté à différents défis d'ordre économique, environnemental ou encore géopolitique. Soucieux de maintenir son leadership tout en continuant à convaincre ses clients et ses investisseurs de la pertinence et de l'attractivité de son offre, le Groupe a fait du développement l'un des moteurs de sa croissance avec un portefeuille unique et ultra-diversifié permettant de répondre à toutes les envies et à tous les besoins de ses propriétaires et clients.

Capitaliser sur un ADN conjuguant richesse de l'offre et culture de l'innovation

Fort de son portefeuille de marques qui ne cesse de s'enrichir et de se diversifier, le Groupe a toujours su accompagner les évolutions du marché. Aujourd'hui, il répond à une demande à la hausse, portée notamment par les Millenials qui font du voyage une priorité, par le regain du tourisme d'affaires et par la recherche d'expériences nouvelles de la part des voyageurs.

Disposant à la fois de marques propices à la conversion avec Mercure, Mövenpick ou Handwritten Collection, de marques emblématiques telles que Orient Express, Raffles ou Fairmont et, plus largement, d'une gamme étendue d'offres personnalisées, Accor revisite régulièrement les fondamentaux de l'hospitalité.

Le Groupe a par ailleurs bâti une offre *Food & Beverage* originale et performante d'une part avec Carte Blanched qui crée pour les marques lifestyle d'Ennismore des concepts de restauration sur mesure et avant-gardistes, d'autre part avec Paris Society qui, via des restaurants d'exception, des lieux événementiels et des hôtels, se fait le chantre de l'art de recevoir à la française. Sans oublier le lancement en 2023 de Accor One Living qui vise à renforcer le leadership de Accor dans la catégorie des résidences de marque.



SO/ Hua Hin - Thaïlande

Proposer des offres enrichies

En réponse à des attentes clients en constante évolution, Accor a pris le parti de continuer à adapter ses offres.

L'élargissement du portefeuille et de l'empreinte géographique du Groupe qui étend notamment sa présence dans les villes-clés, l'ouverture régulière d'hôtels et la proposition de nouvelles expériences constituent les principaux leviers déployés pour séduire une clientèle par définition disparate et dont les usages, habitudes et niveaux d'exigence diffèrent sensiblement. C'est pourquoi Accor dispose de développeurs, experts de leurs marchés, chargés de proposer aux clients et aux propriétaires d'hôtels la marque qui répondra à leurs besoins et/ou à l'expérience souhaitée. Cette démarche présente deux vertus : elle facilite la signature de nouveaux hôtels et permet de répondre au mieux aux attentes et besoins des clients.

Offrir des expériences uniques

Enfin, Accor a revisité sa vision de l'hospitalité qui va au-delà de la simple nuitée. Ainsi ses projets de développement hôteliers revêtent un prisme multi-facette et multi-usage. Cela signifie qu'un établissement peut être une résidence de marque hôtelière ou de longs séjours, disposer d'espaces de vie, de restaurations animées, de co-working et de lieux de fitness et intégrer tous ces éléments dans ALL, la plateforme de réservation et le programme de fidélité du Groupe.

En outre, grâce à la puissance de ses marques Luxe & Lifestyle et à son expertise sur ce segment particulièrement exigeant, Accor développe avec les propriétaires d'hôtels des expériences et des destinations uniques au profit de ses clients qui contribuent à valoriser les actifs des investisseurs.

Le développement durable intégré au cœur des décisions du Groupe

Accor a mis les enjeux ESG au cœur de son modèle d'affaires. Le Groupe est en effet particulièrement vigilant sur la qualité de ses projets et s'attache à minimiser son impact sur l'environnement et à développer ses liens avec les communautés locales. S'attacher à respecter l'environnement et la culture locale est un enjeu traité de concert avec les partenaires propriétaires. Les collaborateurs sous enseigne Accor sont également fortement impliqués dans ces enjeux. Par leur formation régulière, ils accompagnent au quotidien les propriétaires sur le chemin de la transition écologique.



SO/ Uptown Dubai - Émirats arabes unis

De nouvelles offres nombreuses et innovantes

Avec le lancement de plusieurs offres en 2023, Accor a renforcé son leadership sur le marché de l'hospitalité.

Le Groupe a en effet créé Accor One Living, une toute nouvelle structure dédiée à l'intégration de solutions hôtelières innovantes au sein de projets à usage mixte. L'objectif ? Accompagner le développement et l'exploitation de résidences de marque associées à des hôtels et resorts sous gestion ou franchise en y intégrant des offres telles que des espaces de coworking, des séjours hôteliers longue durée ou des clubs privés qui ajouteront de la valeur à ces projets. Plus d'une centaine de projets de ce type, portés par 22 enseignes différentes, sont d'ores et déjà en cours de déploiement.

ALL INCLUSIVE COLLECTION RASSEMBLE LES MEILLEURS RESORTS

Les resorts proposés sur la plateforme allinclusive-collection.com comptent parmi les plus appréciés des clients. S'y trouvent notamment le Rixos Qetaifan Island North (Doha), le Rixos The Palm Hotel & Suites (Dubaï), le SO/ Sotogrande (Espagne), le Rixos Premium Belek (Turquie) ou encore l'Heritage Grand Perast by Rixos (Monténégro).

Au cours des 18 prochains mois, plus de 10 établissements rejoindront la plateforme, dont le Swissôtel Sharm El Sheikh (Égypte) et le Hyde Bodrum (Turquie).



Raffles Boston Back Bay Hotel - États-Unis

Autre innovation, le déploiement en septembre 2023 de ALL inclusive collection. Cette plateforme digitale donne à chacun la possibilité de découvrir et de réserver une sélection prestigieuse de resorts tout compris. Avec ce concept, les différents aspects du séjour, les repas, les boissons mais aussi les activités et loisirs, sont inclus dans le prix de la réservation. Réunissant plus de 30 resorts, le site allinclusive-collection.com constitue une réponse forte à une demande en forte hausse.

Enfin, le Groupe poursuit le développement de son offre de séjours longue durée dont le marché mondial devrait, selon les estimations de Future Market Insights, croître de près de 12 % chaque année d'ici à 2032.

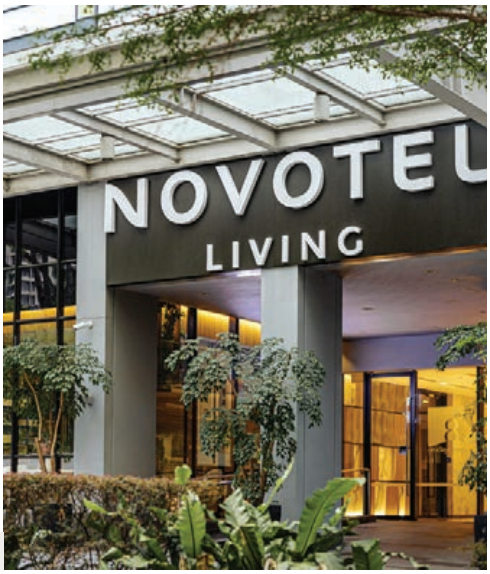
Capitalisant sur sa forte présence en Europe, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique ainsi que sur ses relations étroites avec ses partenaires, Accor a intégré de nouvelles destinations à son portefeuille de marques sur ce segment de marché. Novotel Living est désormais présente à Singapour, à Bangkok, à Saïgon et au Kazakhstan, Pullman a ouvert en Chine le Pullman Hotel & Pulllman Living Dongguan Forum.

Toutes ces avancées soulignent la volonté de Accor de poursuivre son essor et de se différencier.

ACCOR ONE LIVING : DES SOLUTIONS CLÉS EN MAINS

Accor One Living se distingue par sa capacité à fournir aux partenaires hôteliers et aux investisseurs immobiliers des solutions sur toute la chaîne de valeur. L'accompagnement proposé se déploie effectivement de bout en bout sur l'ensemble du cycle de vie du projet. Dès la conception du projet, Accor implique étroitement ses partenaires afin que les services et avantages associés soient parfaitement adaptés aux besoins des acquéreurs. Durant la phase de vente, le Groupe aide ses partenaires à communiquer autour de l'art de vivre, à mettre l'accent sur les expériences que portent ses marques et à valoriser les services et les privilèges dont les acquéreurs de résidences bénéficieront.

Enfin, lors de la phase d'exploitation, Accor One Living prolonge son accompagnement, en améliorant la rentabilité des hôtels pour les partenaires investisseurs et en permettant aux acquéreurs de profiter d'un cadre résidentiel incomparable.



Novotel Living Singapore Orchard - Singapour

La marque Handwritten Collection fait son entrée sur le marché

Accor a annoncé, en janvier 2023, la création, dans le segment Milieu de Gamme, d'une nouvelle collection hôtelière regroupant, sous la marque Handwritten Collection, différents établissements qui se distinguent par leur charme et leur personnalité. Reflétant le caractère et la chaleur de l'accueil des hôteliers qui les font vivre au quotidien, elle offre aux clients une expérience faite d'échanges, de touches personnelles et de raffinement. Pensée pour répondre avant tout aux besoins des propriétaires d'hôtels indépendants, cette nouvelle marque leur permettra d'avoir accès notamment à la puissance et au rayonnement des plateformes de vente, de distribution et de fidélisation de Accor et de bénéficier dans le même temps de l'expertise ESG du Groupe. Composée, fin 2023, de douze adresses situées en France, en Chine, en Australie, en Estonie, au Vietnam, en Roumanie et en Espagne, Handwritten Collection est en train de devenir l'une des marques de collection Milieu de Gamme à la croissance la plus rapide au monde.

UNE COLLECTION HÔTELIÈRE APPELÉE À GRANDIR

La collection Handwritten regroupe des adresses du monde entier. Les premières d'entre elles concernent :

— l'Hotel Shanghai Sheshan Oriental, à Shanghai en Chine ;
— le Saint-Gervais Hotel & Spa, à Saint-Gervais en France ;
— le Splendid Hôtel Lac d'Annecy, à Annecy en France ;
— le Wonil Hotel Perth, à Perth en Australie ;
— l'Hotel Morris, à Sydney en Australie ;
— l'Hôtel Les Capitouls Toulouse Centre, à Toulouse en France ;
— l'Oru Hub Hotel, à Tallinn en Estonie ;
— le Square Lodge Hotel La Roche-sur-Yon, à la Roche-sur-Yon en France ;
— le Sunrise Premium Resort, à Hoi An au Vietnam ;
— le Paris Montmartre Sacré Cœur, à Paris en France.

D'autres adressées situées à Bucarest, à Madrid ou à Paris sont appelées à enrichir le portefeuille de la collection.

Un déploiement sur les marchés clés comme le Japon avec 23 nouvelles adresses

Grâce au partenariat stratégique conclu avec Japan Hotel Reit Advisors, 23 établissements japonais du portefeuille Daiwa Resorts seront rénovés et convertis, courant 2024, en hôtels Grand Mercure et Mercure. Offrir aux voyageurs un éventail toujours plus large et diversifié d'expériences hôtelières au Japon, afin de les faire bénéficier des spécificités de chaque adresse est le but avoué. Avec cette opération, Accor double son portefeuille qui s'enrichit de plus de 6 000 chambres dans le pays.









Handwritten Collection



Orient Express - Silenseas

Avec Orient Express Silenseas, l'Art du Voyage ultra luxe se réinvente en mer

Né d'une association unique avec les Chantiers de l'Atlantique, ce voilier ultra-moderne sera composé de technologies inédites destinées à relever les enjeux de durabilité : voiles à la conception révolutionnaire « SolidSail » d'une surface de 1 500 mètres chacune, propulsion hybride conjuguant énergie vélique et moteur fonctionnant au gaz naturel liquéfié, recours ultérieur à l'hydrogène vert.

Grâce à un service inégalé et à des espaces aux designs raffinés, il entend transposer sur les plus belles mers du monde l'expérience et l'excellence du voyage de luxe, rappelant ainsi l'âge d'or des croisières mythiques. D'une longueur de 220 mètres, il comprendra notamment 54 suites à la superficie moyenne de 70 m^2, deux piscines, deux restaurants et un bar speakeasy, autant d'éléments qui permettront de mettre à l'honneur l'Art du Voyage selon Orient Express.

Raffles London at The OWO, le nouvel hôtel prestigieux de la marque a ouvert en Grande-Bretagne

Avec l'inauguration, au cœur du quartier de Whitehall, du Raffles London at The OWO, première adresse de l'enseigne Raffles Hotels & Resorts au Royaume-Uni, c'est un lieu d'exception que les voyageurs et les clients peuvent désormais (re)découvrir après une restauration de huit années. Ce monument historique, où logeait l'ancien ministère de la guerre britannique, le Old War Office, abrite aujourd'hui le Raffles London at the OWO ainsi que 85 résidences Raffles, nouvelle référence d'un art de vivre d'exception.

Véritable pépite, l'hôtel comprend notamment 120 chambres, des suites spacieuses où se trouvaient les anciens bureaux de dirigeants politiques et militaires, trois restaurants imaginés par le chef-cuisinier Mauro Colagreco, différents espaces dédiés à l'organisation d'événements ainsi que les spectaculaires spa Guerlain et centre de bien-être Pillar. Il est appelé à devenir le nouveau lieu de prédilection pour les plus grandes occasions de la capitale tels que les mariages, les dîners d'État historiques ou encore les événements professionnels et autres cérémonies de lancement.



The OWO Residences by Raffles in London - Royaume-Uni

Donner vie à la transition climatique



BRUNE POIRSON

DIRECTRICE GÉNÉRALE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Quel regard portez-vous sur la transformation durable en cours chez Accor ?

Accor a toujours été un pionnier du développement durable, et ce depuis plus de 50 ans. Aujourd'hui, force est de constater que l'enjeu a changé d'échelle, de dimension. Nous ne pouvons plus nous permettre de perpétuer d'anciens modèles. Nous devons bâtir un modèle contributif, où nous participons à résoudre des problèmes plutôt que d'en créer de nouveaux. Telle est l'ambition qu'une entreprise du XXIe siècle doit porter. Tel est le projet que nous menons avec toutes les forces du Groupe.

La transition sociale et environnementale, dans un groupe mondial comme le nôtre, est essentielle. Dans un moment où le monde de demain reste à inventer, notre secteur, qui a toujours nourri les imaginaires, les expériences, les récits, doit contribuer à le construire, tout en redonnant du sens à notre action et à nos métiers. C'est pour cela que notre stratégie vise à transformer tout à la fois l'expérience hôtelière, l'expérience culinaire et l'expérience touristique de nos clients. C'est un changement de paradigme que nous visons, avec comme fondement la science. Toutefois, aucune transformation ne peut advenir du jour au lendemain. Il faut éveiller les consciences, former, accompagner, anticiper, se projeter, pour repenser notre façon d'opérer sur et avec l'ensemble de notre chaîne de valeur.

Enfin, cette transformation doit se conduire dans un esprit de coopération. Nous ne parviendrons à rien si nous voulons avancer seuls. Accor doit être au centre des changements systémiques. Continuer à travailler avec tous, propriétaires, hôteliers, fournisseurs, clients, grands comptes, législateurs, associations, acteurs locaux. Être la pierre angulaire qui permet à ces acteurs de se parler, de travailler ensemble et de trouver des solutions pérennes à des problèmes qui paraissent insurmontables.

L'hôtellerie est un secteur où l'Humain est clé. Selon vous, comment se conjuguent les enjeux sociaux avec les défis environnementaux ?

Les enjeux environnementaux et sociaux sont indissociables. Et j'irai plus loin : ce sont les deux faces d'une même pièce. Je suis convaincue qu'il ne peut y avoir de solutions au défi environnemental sans une réponse sociale forte. C'est pour cela que dans la stratégie développement durable présentée dans ce document, l'Humain et la Nature sont au cœur de tout ce que nous faisons. Ce sont les deux fondamentaux qui irriguent l'ensemble de nos actions, à la fois dans nos opérations et sur l'ensemble de notre chaîne de valeur. Je tiens à remercier toutes les équipes, au siège et sur le terrain, qui rendent notre transformation possible. Elles sont les forces vives de notre entreprise, qui nous font progresser et devenir meilleur.

« Nous devons bâtir un modèle contributif, où nous participons à résoudre des problèmes plutôt que d'en créer de nouveaux. »

Quels sont vos objectifs pour 2024 ?

En 2024, nous allons accélérer la transformation du Groupe, en continuant à bâtir à partir des fondations solides que nous avons posées depuis 2022, et autour de quatre grands chantiers.

La décarbonation des actifs immobiliers de nos propriétaires est primordiale. Nous devons être exemplaires sur la question de la réduction des émissions des gaz à effet de serre : c'est un enjeu de crédibilité, de légitimité et de valorisation des actifs immobiliers de nos clients.

La poursuite de l'éco-certification des hôtels est aussi une priorité car le choix et les pratiques de consommation évoluent. Aussi, devons-nous accompagner les propriétaires vers l'obtention de certifications pour renforcer l'attractivité de leurs hôtels auprès des clients et enclencher une dynamique vertueuse de gestion durable des opérations.

La transition environnementale et sociale repose également sur une dynamique d'innovation dont les hôtels doivent être les laboratoires. Dès lors, à travers son écosystème de 10 000 bars et restaurants, le Groupe peut innover à travers une expérience culinaire durable, minimisant nos impacts, réduisant les déchets et proposant aux clients une offre différenciante.

La transition doit reposer sur une culture de la performance toujours plus robuste et structurée. La collecte et la qualité de la donnée environnementale et sociale (eau, déchets, énergie, droits humains, etc.) demeurent le défi majeur des prochains mois.

Enfin, tous ces chantiers sont à mener concomitamment au renforcement du rayonnement de nos métiers dans les territoires pour les rendre plus attractifs que jamais. Cela passe nécessairement par la fortification des parcours et carrières de nos collaborateurs, le développement des compétences tout au long de la vie et la diversification de notre *leadership*.



Sofitel Agadir Thalassa Sea and Spa - Maroc



Mövenpick Hotel Stuttgart Messe & Congress - Allemagne

Gaïa 2.0, la solution de reporting durable du Groupe

Gaïa 2.0 est l'outil de reporting de Accor, déployé dans les hôtels. Grâce à celui-ci, les données relatives à la consommation et à la production d'énergie et d'eau peuvent être facilement saisies. L'objectif de la démarche est double : il s'agit d'une part d'accroître les données collectées, d'autre part de disposer d'informations précises et fiables. Ces dernières aideront le Groupe, après analyse, à piloter et à améliorer sa performance durable. La plateforme digitale Gaïa 2.0 permet en effet de suivre l'évolution de l'empreinte carbone et environnementale des hôtels dans le monde, aide les propriétaires à optimiser leurs coûts et constitue un levier efficace et robuste pour répondre aux attentes des parties prenantes sur ces questions. De même, avec cet outil, chaque hôtel peut se fixer des objectifs, s'autoévaluer, bâtir un plan d'actions et suivre son avancement. Fin 2023, 60 % des hôtels du Groupe utilisaient Gaïa 2.0.

Lutter contre le gaspillage alimentaire

La réduction du gaspillage alimentaire constitue un enjeu mondial de premier plan. Les Nations Unies, à travers leur objectif de développement durable #12, encouragent à ce titre tous les pays à réduire de 50 % le volume des déchets alimentaires d'ici à 2030. Soucieux de contribuer à son échelle à l'atteinte de cet objectif, Accor a décidé de diminuer d'ici à 2030 de 60 % le gaspillage alimentaire au sein des restaurants de ses hôtels. Pour y parvenir, 862 d'entre eux, dont 90 % des hôtels du Top300*, ont défini leur valeur de référence quant au gaspillage alimentaire, en gramme par couvert. Avec cette décision forte, Accor agit concrètement pour lutter contre le gaspillage alimentaire et préserver les ressources.

* *Le Top300 est la liste des hôtels dont les bars et restaurants représentent une part significative du chiffre d'affaires de l'ensemble du Groupe.*



Fairmont Jasper Park Lodge - Canada

Soutenir la transition avec la Charte Achats Responsables

Diffusée à l'ensemble des Directions Achats du Groupe, la Charte Achats Responsables est systématiquement associée, depuis son lancement en mai 2023, aux contrats d'achats et de référencement. Elle engage les fournisseurs référencés – qui représentent environ 50 % du total des sous-traitants du Groupe en volume d'achat – à agir en tant qu'entreprise et employeur responsables. Ils sont appelés à respecter les conditions de travail, à veiller aux droits des travailleurs et à mettre en œuvre les engagements de Accor en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. De même, cette Charte les invite à s'engager contractuellement pour la société civile et la planète via notamment la mesure et la réduction de leurs émissions carbone.

Accor adopte une Politique droits humains

Avec sa Politique droits humains, élaborée en concertation avec les membres du Comité vigilance, les membres du Comité éthique et avec des organisations syndicales *via* le Comité d'entreprise européen du Groupe, Accor s'engage à respecter les droits humains dont il reconnaît à la fois l'importance et l'universalité. Cette Politique s'intègre aux objectifs ambitieux du Groupe en matière de responsabilité sociale.

Accor s'engage ainsi à respecter les droits fondamentaux de ses collaborateurs et à leur offrir des conditions de travail dignes, justes et favorables. De même, le Groupe entend respecter les droits de ses clients dans ses hôtels, en particulier leur droit à la non-discrimination, à la vie privée, à la santé et à la sécurité.

Au-delà, la Politique droits humains définit les attentes de Accor à l'égard des partenaires commerciaux et explique comment ces engagements sont intégrés à la culture du Groupe. Les collaborateurs des sièges et les directeurs d'hôtel seront formés à cette Politique *via* la plateforme School for Change.

Favoriser l'inclusion



ANNE-SOPHIE BERAUD

SVP DIVERSITY, EQUITY, INCLUSION & SOCIAL CARE

Quel regard le Groupe porte-t-il sur l'inclusion ?

La Diversité, l'Équité & l'Inclusion sont inscrites dans l'ADN de Accor et constituent des éléments essentiels de la réussite du Groupe. L'hospitalité place en effet l'Humain au cœur de toutes ses activités. Accor s'est construit sur des idées fortes basées sur l'accueil de tous, l'acceptation et la valorisation des différences ainsi que la promotion d'une culture de l'inclusion. Fort de son ambition visant à promouvoir l'ouverture et l'égalité sur le lieu de travail, à prévenir les discriminations, à offrir les opportunités pour que chacun puisse s'épanouir, le Groupe a un engagement de longue date envers les thématiques de Diversité, Équité & Inclusion. De plus, le Groupe adopte une approche proactive sur ces sujets en s'efforçant de permettre à l'hospitalité de jouer son rôle d'ascenseur social.

Quels sont les grands axes autour desquels le Groupe structure son action en matière d'inclusion ?

Pour s'assurer de faire la différence, le Groupe a bâti son approche autour de quatre domaines : la mixité et la parité de genre, l'inclusion des personnes en situation de handicap, la richesse de la diversité sociale, ethnique et culturelle et, en quatrième lieu, l'inclusion de la communauté LGBTQI+.

Chacun de ces domaines comprend des engagements mondiaux forts et des initiatives locales ciblées. L'objectif ? Répondre au mieux aux besoins de chaque communauté. Le Groupe met par ailleurs l'accent, dans le cadre de ses différentes actions, sur son rôle-clé d'ascenseur social. Il offre en effet des possibilités d'emploi et de formations favorisant la mobilité sociale et l'inclusion économique de personnes qui, souvent, n'ont suivi ni formation préalable, ni enseignement supérieur.



Grand Mercure Dubai Airport Hotel - Émirats arabes unis

Quelles sont les principales initiatives qui ont marqué l'année 2023 ?

En 2023, le Groupe a tout d'abord poursuivi son engagement pour la prévention et dans la lutte contre les violences fondées sur le genre, considérant qu'une forte mobilisation collective est nécessaire pour mettre fin à tous les types de violence. Un engagement renforcé depuis 2021, lorsque Accor est devenu co-leader de la coalition d'action de Génération Égalité qui lutte contre les Violences fondées sur le genre. Initiée par ONU Femmes, il s'agit d'une des six coalitions d'action de Génération Égalité. Elle comprend des États membres, des entreprises, des jeunes, des représentants de la société civile et des organisations internationales. L'engagement de Accor s'articule porte autour de trois thématiques clés : la violence domestique, le harcèlement sexuel et le sexisme sur le lieu de travail.

De ce fait, nous avons recensé plus de 30 actions pour lutter contre les violences de genre portées aux quatre coins du monde par les équipes Accor. Nous apportons par exemple notre soutien à Lila.help à l'international depuis 2022, lancé par le Global Network of Women's Shelters (GNWS). Il s'agit d'un service d'assistance mondial qui répertorie les services d'aide aux victimes de violences domestiques et sexuelles afin que les femmes puissent trouver sécurité et protection. En France, depuis 2022, Accor soutient le projet « Abri d'urgence » de la Fondation des Femmes, une initiative visant à héberger et à mettre en sécurité les femmes et les enfants victimes de violences au sein d'hôtels Accor.

Une des actions fortes de l'année a été le lancement au niveau mondial du nouveau programme Reveal Talent, en lien avec avec notre pilier Diversité sociale, éthnique & culturelle. D'une durée de 6 à 10 mois, il entend offrir à ses bénéficiaires des opportunités de carrière, telles que l'accès à un premier poste de direction d'hôtel ou le fait d'endosser des responsabilités supplémentaires. Fondé sur le mentorat, la découverte des différents services, et la formation aux fondamentaux de la gestion et du management, le programme de développement des talents à impact social a débuté sa première cohorte en juin 2023. Il vise à offrir un coup de pouce à la carrière des collaborateurs au potentiel avéré, tout en contribuant à la constitution d'un vivier de talents riche et diversifié, favorisant ainsi la croissance et l'expansion du Groupe.

« Le Groupe a un engagement de longue date et une approche proactive des thématiques Diversité, Équité & Inclusion. »



Raffles London at The OWO - Royaume-Uni

Agir en faveur de la mixité et de la parité de genre

Accor s'engage à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, avec une attention particulière portée aux femmes occupant des postes de direction, à la lutte contre la violence envers les femmes et à l'égalité salariale.

Le Groupe est devenu en 2021, co-leader de la Coalition d'Action Génération Égalité contre les Violences fondées sur le genre - initiée par ONU Femmes, l'une des six Coalitions d'Action pour l'Égalité des générations. Ces Coalitions d'Action, qui réunissent à la fois des États membres, des entreprises, des jeunes, la société civile, des organisations internationales et des organisations philanthropiques, ont pour objectif de faire avancer l'égalité entre les hommes et les femmes.

Le Groupe est également devenu en décembre 2022 signataire de OneInThreeWomen, le premier réseau européen d'entreprises engagées dans la lutte contre les violences faites aux femmes, coordonné par la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE). Ce réseau agit notamment au sein des entreprises pour sensibiliser aux violences conjugales. Il s'attache à apporter des réponses aux salariées victimes de violences, met à leur disposition un environnement bienveillant pour en parler et facilite l'accès aux associations spécialisées.

Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap

Depuis 2021, Accor a rejoint « The Valuable 500 », une initiative mondiale visant à inscrire explicitement l'inclusion des personnes en situation de handicap dans la feuille de route des entreprises multinationales afin que l'inclusion devienne la norme. Tournée vers l'idée de favoriser le changement grâce à l'action collective synchronisée, « The Valuable 500 » entend transformer les entreprises pour transformer la société.

Pour Accor, cette démarche s'inscrit dans la continuité de ses actions passées puisque le Groupe avait, dès 2015, signé la Charte du Réseau Mondial « Entreprise et Handicap » de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Avec, à la clé, des objectifs clairs consistant à cultiver l'ouverture au quotidien, à faire de la différence une force et à accueillir dans de bonnes conditions, dans les sièges comme dans les hôtels, collaborateurs et clients en situation de handicap.

Sensibiliser les équipes du Groupe aux violences de genre

Les équipes de Accor sont désormais formées à la lutte contre le sexisme, contre le harcèlement sexuel et contre les violences domestiques. Le Groupe a en effet décidé de déployer une formation internationale pour sensibiliser chacune et chacun à ces enjeux. Un module de e-learning a ainsi été déployé en 2023 à cette fin dans les hôtels et dans les sièges du monde entier, disponible dans plus de 15 langues.



Mercure Mulhouse Centre - France

Soutenir la communauté LGBTQI+

Depuis 2021, Accor est partenaire Platinum de l'IGLTA, l'Association Internationale des voyageurs LGBTQI+. L'objectif de ce partenariat consiste à tout mettre en œuvre pour que le secteur de l'hôtellerie représente un espace sécurisé et inclusif pour toutes et tous. Tous les voyageurs doivent se sentir les bienvenus dans les établissements du Groupe qui entend promouvoir auprès de la communauté LGBTQI+ ses valeurs d'ouverture et d'inclusion. L'engagement de Accor en faveur de la Diversité, de l'Équité & de l'Inclusion se concrétise en outre par le soutien que le Groupe apporte depuis 2018 aux « Global LGBTI Standards of Conduct for Business » des Nations Unies qui fixent des normes de conduite pour aider les entreprises à lutter contre la discrimination à l'encontre de la communauté LGBTQI+. Il se matérialise également par un nombre d'actions de sensibilisation, de formation, d'accompagnement et de soutien aux collaborateurs à travers le monde.

Un programme pour aider les talents à prendre leur envol

Avec le lancement en 2023 du programme de développement international « Reveal Talent », Accor met résolument l'accent sur la mobilité sociale et l'épanouissement professionnel. L'objectif ? Offrir, avec ce programme de développement des talents à impact social de 6 à 10 mois, des opportunités aux collaborateurs du Groupe n'ayant pas fait d'études supérieures afin qu'ils puissent accéder à un premier poste de direction d'hôtel ou assumer des responsabilités supplémentaires. Fondé à la fois sur du mentorat et sur des modules de gestion et de management destinés à leur faire découvrir les fondamentaux business, « Reveal Talent » contribue à la constitution d'un vivier de talents riche et diversifié. Il répond aux aspirations des bénéficiaires du programme, donne vie à l'idée d'ascenseur social dans les hôtels et permet au Groupe de constituer un panel de dirigeants diversifié qui participeront demain au développement et à la croissance de Accor.

Faire du digital un facteur clé de succès



ALIX BOULNOIS

DIRECTRICE GÉNÉRALE DIGITAL

Les attentes des clients ont beaucoup évolué ces dernières années et continuent de le faire. Quelles sont les priorités du Groupe pour la distribution et la fidélisation ? Comment répondez-vous à l'évolution de ces attentes ?

Les attentes des clients et les dynamiques du secteur évoluent rapidement. Aujourd'hui plus que jamais, les clients ont beaucoup de choix à leur disposition, cherchent à être connus et reconnus tout en protégeant leurs informations personnelles, sont de plus en plus en recherche d'offres et services expérientiels et « responsables » ; les frontières entre voyages professionnels et personnels se sont aussi beaucoup gommées. Face à ce contexte dynamique, notre stratégie vise à être « top of mind » dans l'esprit de nos clients en continuant de construire des marques fortes et un réseau de distribution large et adapté aux besoins locaux. Il s'agit aussi de leur proposer des offres et tarifs attractifs et récompensant leur fidélité au travers de notre programme ALL, d'avoir une expérience « best in class » et mémorable tant online qu'offline et une approche micro-personnalisée à chaque interaction.

« Nous œuvrons sans relâche pour rester à la pointe de l'innovation et garantir ainsi une meilleure satisfaction client et une agilité opérationnelle inégalée ».

Le Groupe a lancé le programme ALL – Accor Live Limitless en 2019. Comment ce dernier a-t-il évolué depuis et comment répond-il à ces enjeux ?

Nous sommes particulièrement fiers de constater que notre programme a conquis le cœur de nos clients, comme en témoignent l'année exceptionnelle que nous venons de clôturer avec un nombre record de nouveaux membres, un engagement sans précédent de nos membres existants, nos indicateurs de satisfaction client ou encore les multiples distinctions obtenues. Cette reconnaissance découle de la richesse des avantages offerts par ALL et de son adaptation aux besoins spécifiques de notre clientèle. En effet, ALL a su tisser un réseau de plus de 100 partenariats, se positionnant ainsi en leader dans le domaine des cross-rewards. En parallèle, les cartes d'abonnement que nous avons lancées ces 18 derniers mois pour nos clients les plus fidèles ont été élaborées pour répondre à des besoins ciblés, et les ajustements opérés au niveau local ont renforcé la pertinence et l'attrait du programme. Nous allons continuer à accélérer notamment au travers d'approches spécifiques au Luxe et au B2B mais aussi en continuant de capitaliser sur notre connaissance client pour leur proposer des expériences toujours plus uniques et qui leur correspondent. L'ESG tient aussi une part importante dans notre stratégie et nous allons poursuivre nos actions pour permettre à nos membres de voyager et utiliser le programme de manière plus responsable. Le lancement international du partenariat avec Captain Cause permet notemment aux membres du programme de fidélité ALL d'utiliser les points Reward pour soutenir les associations caritatives de leur choix.

Quel est le rôle de la technologie et du digital dans votre ambition ?

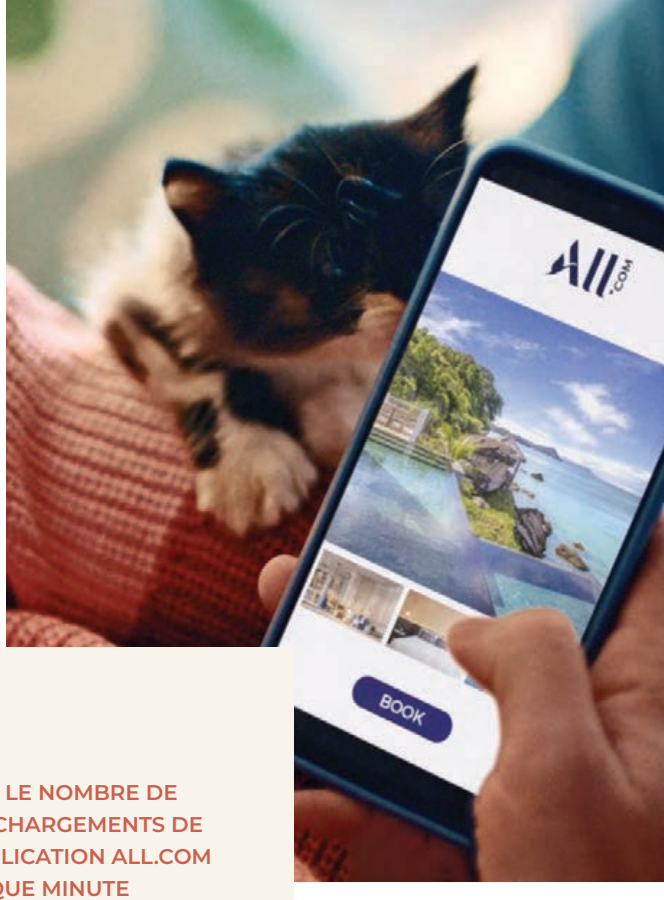
Nous sommes engagés dans une accélération sans précédent de la modernisation de nos plateformes technologiques. Cela se traduit par des initiatives majeures telles que la migration accélérée vers le Cloud, la mise à jour de notre système de gestion hôtelière (PMS), le renforcement de notre plateforme de données ainsi que le changement de notre système central de réservation (CRS). Ces démarches visent à accroître notre fonctionnalité, notre flexibilité et notre agilité, renforçant ainsi notre capacité à réagir rapidement face à des enjeux changeants et à une diversité croissante de modèles commerciaux. Nous embrassons également pleinement les nouvelles innovations technologiques, avec une attention particulière portée à l'IA et à la Gen AI. Ces avancées technologiques sont mises au service de nos clients, notamment à travers des innovations telles que le Travel Assistant. Parallèlement, notre engagement dans l'IA vise à accroître la productivité et la scalabilité de nos opérations, comme en témoigne notre capacité à produire du contenu à grande échelle pour aller toujours plus loin dans la micro-personnalisation. Nous œuvrons sans relâche pour rester à la pointe de l'innovation et garantir ainsi une meilleure satisfaction client et une agilité opérationnelle inégalée.



Pullman Shenzhen North - Chine

Offrir à chacun, via l'écosystème digital Accor, une expérience personnalisée

Composé d'une application mobile et du site web ALL.com, l'écosystème digital de Accor est aujourd'hui accessible dans 110 pays et disponible en 19 langues. Conçues pour que les voyageurs puissent facilement réserver au meilleur prix leur séjour à l'hôtel auprès de 2 200 destinations différentes, programmer une sortie au restaurant ou une visite au spa, ces plateformes conjuguent efficacement personnalisation et expérience utilisateur. Chacun peut en effet s'informer sur les bons plans du moment, prendre connaissance des différents avantages dont il bénéficie en tant que membre du programme de fidélité ALL ou encore devenir en quelques clics membre de ce même programme. Totalement sécurisé, cet écosystème se distingue par sa facilité de navigation, par la fluidité de ses parcours et par sa capacité à favoriser l'engagement pendant et au-delà de l'expérience de réservation.



6
C'EST LE NOMBRE DE TÉLÉCHARGEMENTS DE L'APPLICATION ALL.COM CHAQUE MINUTE

+ 80 %
DES RÉSERVATIONS SUR ALL.COM PROVIENNENT DES MEMBRES DU PROGRAMME DE FIDÉLITÉ



Novotel Brussels Off Grand'Place - Bruxelles - Belgique

Accor Live Limitless, un programme de fidélité unique

Avec plus de 89 millions de membres dans le monde, le programme de fidélité ALL - Accor Live Limitless - a connu en 2023 un taux de croissance du nombre de nouveaux membres de plus de 40 %, soit la meilleure performance de son histoire. Recensant une très grande diversité d'établissements, il permet aux hôtels participant au programme de bénéficier d'une visibilité et d'une notoriété accrues grâce à un réseau de plus de 100 partenaires. Conçu pour attirer les voyageurs et favoriser leur engagement dans la durée, y compris au-delà de leur séjour, ce programme compte le plus grand nombre de partenariats croisés grâce auxquels les membres se voient gratifier de récompenses. Les retombées sont positives puisque les membres du programme séjournent dans les hôtels du Groupe deux fois plus que les non-membres. Revenant plus souvent, ils ont de ce fait un niveau de dépenses plus élevé.

Leader du secteur, ALL est en outre le programme de fidélité le plus primé du marché. Il a en effet reçu lors des Freddie Awards 2023 deux trophées dont celui du meilleur service client pour la zone Europe et Afrique. De même, lors des Frequent Traveler Awards 2023, il été distingué à deux reprises, recevant notamment le trophée du « programme de l'année ».

Enfin, ayant intégré la durabilité dans son modèle, ALL propose désormais aux voyageurs des solutions et services qui répondent à leurs attentes en matière de responsabilité et les aident à optimiser leurs déplacements.

De nouvelles cartes d'abonnement intégrées au programme ALL

Le programme de fidélité ALL - Accor Live Limitless a étoffé son portefeuille de cartes d'abonnement. Les voyageurs fréquents, qui passent plus de 7 nuits par an à l'hôtel, peuvent souscrire à l'offre ALL PLUS qui leur garantit des réductions et leur offre des avantages pour leurs vacances ou leurs déplacements professionnels. Cette offre se décline autour de ALL PLUS ibis, valable dans les hôtels ibis *budget*, ibis, ibis Styles, et autour de ALL PLUS Voyageur valable dans 21 marques du Groupe. Ces deux cartes leur donnent accès à des réductions fixes toute l'année et leur offrent la possibilité, après 20 nuits, de passer au statut Silver dans le programme de fidélité ALL. Enfin, le portefeuille de cartes d'abonnement ALL est régulièrement enrichi de produits ALL PLUS régionaux adaptés aux spécificités des marchés, tels que Accor Plus en Asie Pacifique et en Inde, ALL PLUS China en Chine et ALL Signature au Brésil qui nous permettent de renforcer notre position de leader dans ces régions.



Un écosystème de distribution tourné vers l'efficacité et la satisfaction client

Avec plus de 140 partenariats commerciaux, Accor dispose d'un réseau solide qui facilite l'efficacité de la distribution tout en élargissant l'empreinte du Groupe à l'échelle mondiale. Accor dispose aujourd'hui d'un écosystème de distribution qui lui permet, grâce aux technologies dont il bénéficie, d'interagir avec ses clients et de répondre à leurs attentes et besoins partout et en toutes circonstances.

Avec l'application ALL, le site web ALL.com, les sites web de ses marques et ses 10 centres de contact sur cinq continents, le Groupe est en relation directe et permanente avec ses clients. Les quelque 1 200 experts en réservation de Accor sont là pour traiter les demandes, écouter les clients et assurer leur satisfaction dans leur langue préférée. L'objectif ? Développer leur fidélité à long terme et convertir les appels en réservation. Présent sur les 5 continents, le Groupe dispose de la plus grande couverture pour servir un marché mondial. Il offre par ailleurs un savoir-faire inégalé sur les segments Premium et Luxe avec 3 centres de contact dédiés. Pour renforcer cette démarche Premium, un nouveau centre de contact a ouvert à Barcelone en 2023.

DES TECHNOLOGIES OPTIMISÉES

Afin d'offrir aux clients la meilleure expérience possible, Accor a adopté des technologies favorisant la fluidité et l'efficacité des parcours. Ainsi, son réseau d'hôtels bénéficie du programme Hotel to Cloud grâce auquel les hôtels accèdent aux meilleurs systèmes du marché sans coût supplémentaire avec, à la clé, davantage de fonctionnalités, une gestion centralisée des données, un déploiement rapide de nouveaux outils, une préparation à l'intelligence artificielle et une sécurité accrue. Avec plus de 1 300 systèmes de gestion des hôtels (PMS) ayant migré vers le Cloud, c'est l'une des plus grandes migrations de PMS jamais réalisées. Le Groupe a ainsi pu ouvrir le Novotel London ExCel, premier hôtel entièrement géré dans le Cloud.

Le choix d'opter pour des technologies optimisées se concrétise également par un nouveau système de paiement lancé en 2023. Il affiche un taux de réussite des transactions bien supérieur à la norme du marché et offre une protection exigeante contre la fraude et une expérience opérationnelle fluide, autant d'éléments conçus et déployés pour répondre à l'évolution de la réglementation et aux usages des clients.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES

À l'occasion de la présentation de ses résultats annuels, le 22 février 2024, Accor a confirmé ses perspectives à moyen terme telles que communiquées lors de sa Journée Investisseurs du 27 juin 2023.

Réseau

UNE CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE DU RÉSEAU ENTRE

3% ET 5%

(CAGR 2023-27)

RevPAR

UNE CROISSANCE ANNUELLE DU REVPAR ENTRE

3% ET 4%

(CAGR 2023-27)



Chiffre d'affaires M&F

UNE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES M&F ENTRE

6% ET 10%

(CAGR 2023-27)

Free cash-flow

UNE CONVERSION EN *FREE CASH-FLOW* RÉCURRENT SUPÉRIEUR À

55%

EBE

UNE CONTRIBUTION MARGINALEMENT POSITIVE À L'EBE DES SERVICES AUX PROPRIÉTAIRES

UNE CROISSANCE DE L'EBE ENTRE

9% ET 12%

(CAGR 2023-27)

Actionnaires

UN RETOUR AUX ACTIONNAIRES D'ENVIRON

3 MDS €

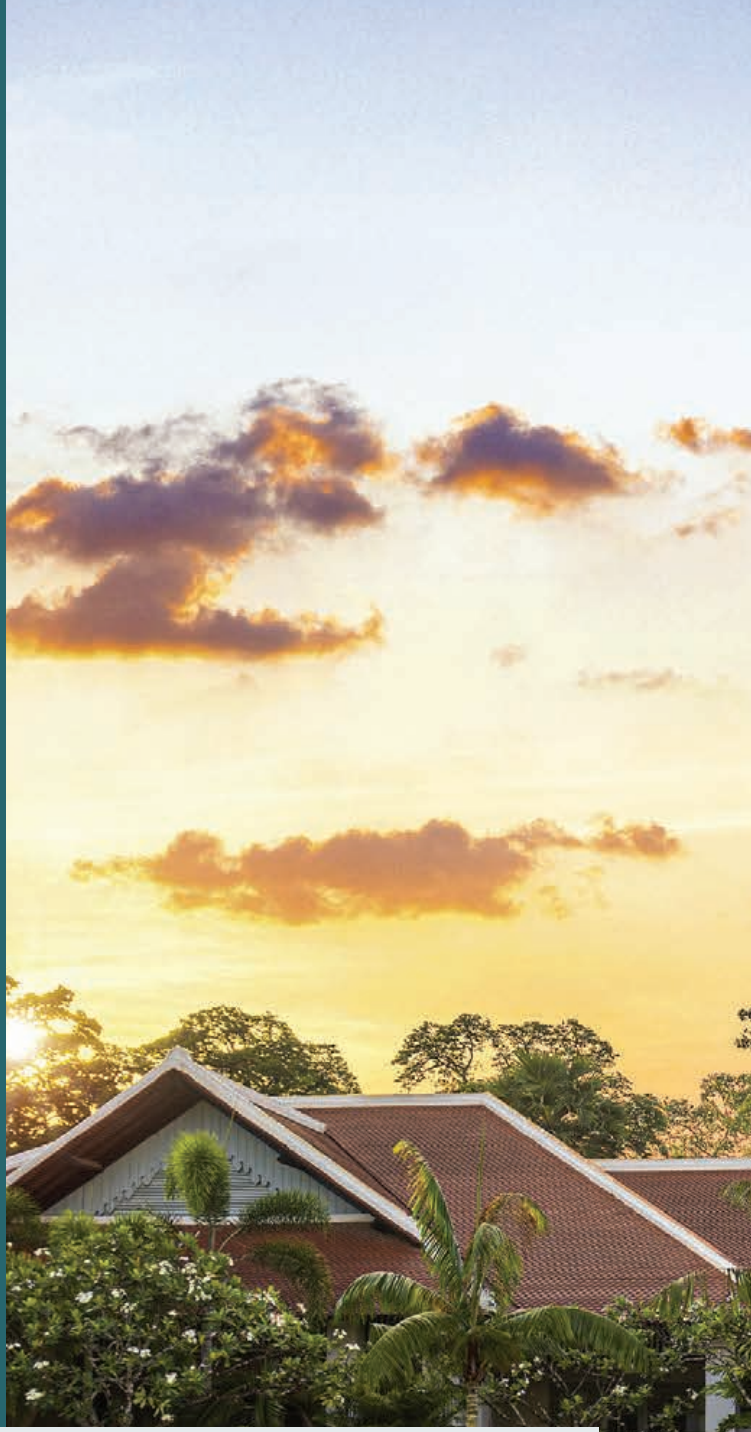
SUR LA PÉRIODE 2023-2027

Rixos Premium Bodrum - Turquie

Chapitre

1

Présentation du Groupe





1.1 Profil et atouts du Groupe 74

1.1.1 Un modèle *asset-light* 74
1.1.2 Des positions solides sur des géographies et des segments diversifiés 75

1.2 Enjeux sectoriels et tendances consommateurs 81

1.2.1 Contexte sectoriel 81
1.2.2 Challenges et tendances consommateurs 81
1.2.3 Challenges et tendances des entreprises du secteur 83
1.2.4 Résilience du secteur 84

1.3 Leviers stratégiques du Groupe 85

1.3.1 Une stratégie garante d'une croissance durable 85
1.3.2 Un nouveau chapitre s'ouvre 87



Raffles Grand Hotel d'Angkor - Cambodge

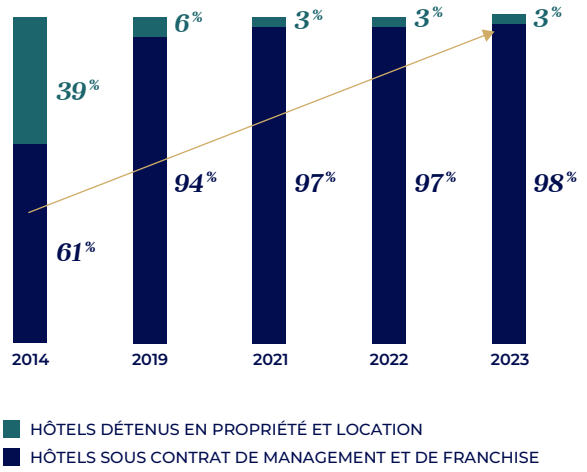
1.1 Profil et atouts du Groupe

Accor dispose d'un modèle d'affaires unique dans l'industrie du voyage. Opérant plus de 5 580 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), et ne détient plus que 3 % des chambres de son réseau en propriété et en location.

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



* *Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.*

Fort de son profil *asset-light*, le Groupe exploite désormais 55 % de son réseau en contrat de management et 43 % en contrat de franchise, ce qui réduit la volatilité de ses résultats. Les 3 % du réseau 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.

98 % 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	+	+

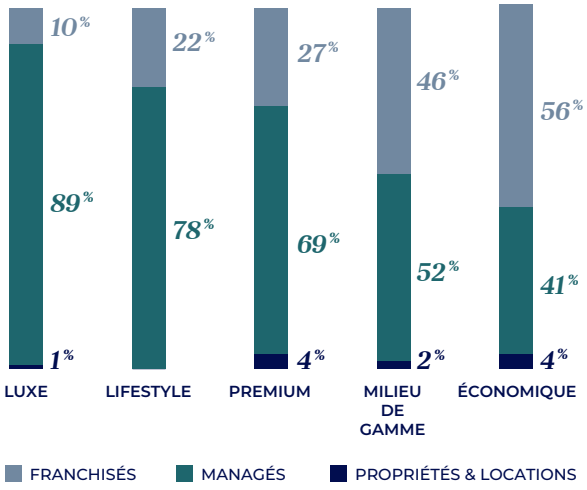
Les contrats de franchise sont des contrats par lesquels Accor propose à des propriétaires d'hôtels exploitant leur propre hôtel un accès à une marque, ainsi qu'à des services de distribution, de ventes, de marketing et de fidélisation. D'autres services sont également proposés aux hôtels, notamment 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.

Au 31 décembre 2023, la gestion et la franchise représentent 97 % 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), 96 % des hôtels opérés sur le segment Premium, 100 % des hôtels du segment Lifestyle et 99 % des hôtels du segment Luxe.

Parc hôtelier par segment et mode d'exploitation au 31 décembre 2023*
(en % du nombre de chambres)



* *Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.*

1.1.2 *Des positions solides sur des géographies et des segments diversifiés*

1.1.2.1 Un développement porté par la croissance organique

Fort de 40 950 ouvertures de chambres (291 hôtels) en 2023, Accor poursuit sa dynamique de croissance organique. Le développement de Accor a été opéré sur les deux divisions, PM&E et L&L qui représentent respectivement 77 % et 23 % des ouvertures de l'année. Cette croissance a été particulièrement soutenue par les segments Milieu de Gamme (39 %), Économique (25 %), et Lifestyle (16 %).

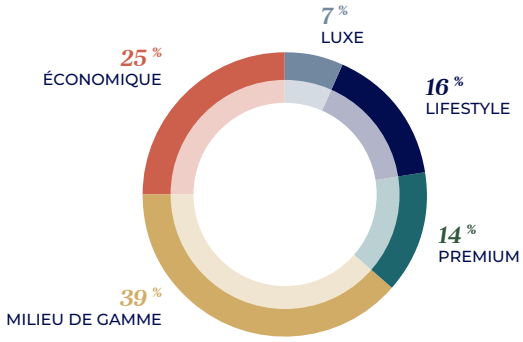
La croissance de la division PM&E est principalement soutenue par le segment Milieu de Gamme (50 % des ouvertures) avec la marque Mercure, puis par les segments Économique (32 %) et Premium (18 %) avec respectivement, ibis et Pullman.

La division L&L est quant à elle portée par la croissance du Lifestyle (71 % des ouvertures) avec notamment le développement de la marque Rixos. Le Luxe représente 29 % des ouvertures, porté par la marque Sofitel.

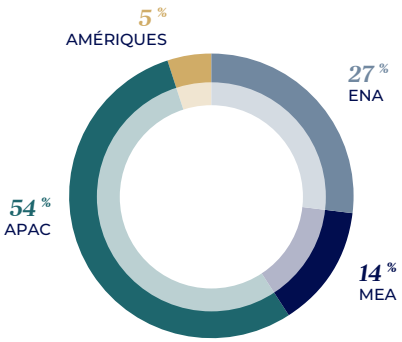
Globalement les marques Mercure, ibis et Novotel soutiennent le développement du Groupe à 56 %.

Sur le plan géographique, 73 % des ouvertures réalisées en 2023 ont eu lieu hors de la région ENA (Europe Afrique du Nord) : 54 % dans la région APAC (Asie-Pacifique) grâce aux marques Grand Mercure, Mondrian, Novotel, Mercure et ibis, 14 % dans la région MEA (Moyen-Orient Afrique) grâce à Rixos, Mercure, Swissotel, et 5 % en Amériques grâce à ibis.

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2023*
(en % du nombre de chambres)



Répartition géographique des ouvertures au 31 décembre 2023
(en % du nombre de chambres)



* *Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.*

1.1.2.2 Une couverture mondiale sur l'ensemble des marchés

Accor est présent sur les cinq 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, ENA est la région d'implantation la plus importante de Accor avec un réseau dense de 3 152 hôtels et de 357 970 chambres à fin 2023, représentant 44 % 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 1 544 hôtels (34 % des chambres), en Amériques avec 554 hôtels (13 % des chambres), et dans la région MEA avec 334 hôtels (10 % 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.

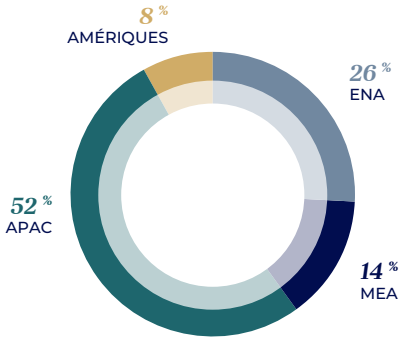
Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2023

	ENA		APAC		MEA		Amériques		TOTAL	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
ORIENT EXPRESS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RAFFLES	4	375	12	1 808	7	1 349	1	147	24	3 679
FAIRMONT	15	3 908	14	4 697	16	5 330	45	20 110	90	34 045
SOFITEL	35	7 182	52	15 068	20	5 629	17	3 753	124	31 632
EMBLEMS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MGALLERY	67	6 040	38	5 034	7	1 395	7	597	119	13 066
MANTIS	0	0	0	0	16	556	0	0	16	556
Luxe	**121**	**17 505**	**116**	**26 607**	**66**	**14 259**	**70**	**24 607**	**373**	**82 978**
BANYAN TREE	0	0	0	0	5	695	0	0	5	695
RIXOS	9	1 968	0	0	32	11 155	0	0	41	13 123
SLS	0	0	0	0	1	575	9	1 917	10	2 492
DELANO	1	56	0	0	1	250	1	1 114	3	1 420
THE ORIGINALS	3	500	0	0	0	0	0	0	3	500
SO	5	711	4	556	1	188	0	0	10	1 455
GLENEAGLES	2	263	0	0	0	0	0	0	2	263
FAENA	0	0	0	0	0	0	2	226	2	226
THE HOXTON	11	2 143	0	0	0	0	4	650	15	2 793
HYDE	1	401	0	0	1	277	2	460	4	1 138
MONDRIAN	4	446	3	921	1	270	5	942	13	2 579
REDBURY HOTELS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 HOURS	14	2 341	0	0	1	434	0	0	15	2 775
21C	0	0	0	0	0	0	8	1 154	8	1 154
MAMA SHELTER	16	2 481	0	0	0	0	2	125	18	2 606
JO & JOE	5	970	0	0	0	0	2	138	7	1 108
NO BRAND	2	332	0	0	1	596	0	0	3	928
Lifestyle	**73**	**12 612**	**7**	**1 477**	**44**	**14 440**	**35**	**6 726**	**159**	**35 255**

	ENA		APAC		MEA		Amériques		TOTAL	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
PULLMAN	29	7 558	101	28 949	14	5 158	11	2 530	155	44 195
SWISSOTEL	6	1 180	12	5 354	12	5 813	4	1 420	34	13 767
MOVENPICK	32	7 190	28	6 350	62	14 008	0	0	122	27 548
ADAGIO PREMIUM	0	0	0	0	2	363	0	0	2	363
GRAND MERCURE	0	0	51	12 026	4	899	8	1 661	63	14 586
THE SEBEL	0	0	36	2 662	0	0	0	0	36	2 662
ART SERIES	0	0	7	1 834	0	0	0	0	7	1 834
PEPPERS	0	0	27	4 749	0	0	0	0	27	4 749
Premium	**67**	**15 928**	**262**	**61 924**	**94**	**26 241**	**23**	**5 611**	**446**	**109 704**
HANDWRITTEN	7	418	5	867	0	0	0	0	12	1 285
NOVOTEL	278	46 473	184	44 378	35	8 703	51	9 237	548	108 791
NOVOTEL SUITES	23	2 652	6	1 005	3	383	0	0	32	4 040
MERCURE	585	67 339	297	48 951	24	4 719	61	7 955	967	128 964
ADAGIO ORIGINAL	66	7 295	0	0	7	1 128	5	518	78	8 941
MANTRA	0	0	76	13 456	0	0	1	1 177	77	14 633
NEQTA	0	0	4	438	0	0	0	0	4	438
TRIBE	11	1 490	3	551	0	0	0	0	14	2 041
Milieu de Gamme	**970**	**125 667**	**575**	**109 646**	**69**	**14 933**	**118**	**18 887**	**1 732**	**269 133**
NO BRAND	13	974	25	4 099	7	1 905	3	541	48	7 519
Multimarque	**13**	**974**	**25**	**4 099**	**7**	**1 905**	**3**	**541**	**48**	**7 519**
IBIS	737	82 275	311	41 569	40	7 824	183	26 755	1 271	158 423
IBIS STYLES	427	37 137	178	24 703	14	2 591	56	8 136	675	72 567
IBIS BUDGET	528	47 928	47	5 469	0	0	66	11 663	641	65 060
ADAGIO ACCESS	51	5 320	0	0	0	0	0	0	51	5 320
HOTELF1	132	10 319	0	0	0	0	0	0	132	10 319
BREAKFREE	0	0	23	2 935	0	0	0	0	23	2 935
GREET	33	2 305	0	0	0	0	0	0	33	2 305
Économique	**1 908**	**185 284**	**559**	**74 676**	**54**	**10 415**	**305**	**46 554**	**2 826**	**316 929**
TOTAL	**3 152**	**357 970**	**1 544**	**278 429**	**334**	**82 193**	**554**	**102 926**	**5 584**	**821 518**

À fin 2023, Accor exploite 5 584 hôtels (821 518 chambres) dans le monde, et travaille à l'ouverture de 1 315 hôtels supplémentaires (224 698 chambres).

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2023
(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.

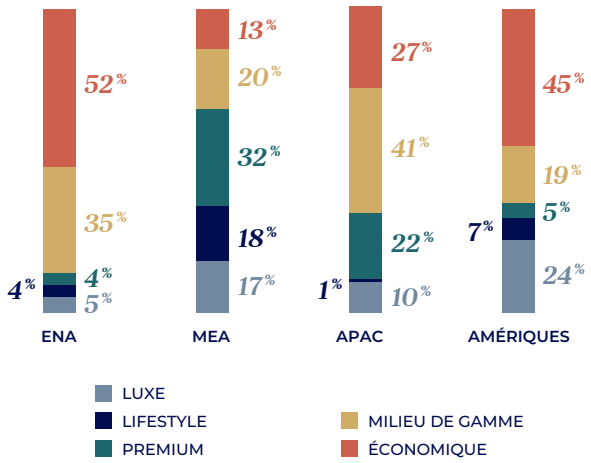
Au 31 décembre 2023, le parc hôtelier de Accor en Asie-Pacifique est constitué à 98 % d'hôtels exploités en management et en franchise. Les zones Amériques et MEA recensent respectivement 89 % et 96 % d'hôtels sous contrat de management et de franchise. La région ENA, qui comptait la moins forte proportion d'hôtels sous contrat de management et de franchise avant mutation du modèle du Groupe, présente en 2023 une proportion d'hôtels en management et franchise de 99 %.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2023

	Propriétés & locations		Managés		Franchisés		TOTAL		%
Région	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Chambres**
ENA	10	2 726	1 057	162 146	2 085	193 098	3 152	357 970	44 %
APAC	26	4 704	741	166 251	777	107 474	1 544	278 429	34 %
MEA	17	3 002	248	64 680	69	14 511	334	82 193	10 %
Amériques	57	11 136	254	56 103	243	35 687	554	102 926	13 %
TOTAL	110	21 568	2 300	449 180	3 174	350 770	**5 584**	**821 518**	**100 %**

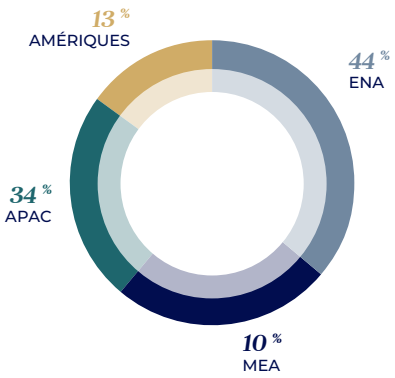
Les opérations de croissance et de diversification menées par le Groupe ces dernières années ont consolidé ses implantations dans les zones en forte expansion.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et par segment au 31 décembre 2023*
(en % du nombre de chambres)



* *Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.*

Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2023*
(en % du nombre de chambres)



* *Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.*

1.1.2.4 Des implantations renforcées dans le segment Luxe

L'éventail des plus de 45 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 2023

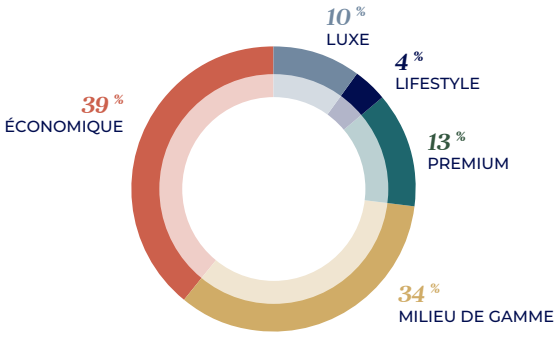
	Propriétés & locations		Managés		Franchisés		TOTAL		%
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Chambres**
ORIENT EXPRESS	0	0	0	0	0	0	0	0	0 %
RAFFLES	0	0	23	3 236	1	443	24	3 679	0 %
FAIRMONT	1	53	88	33 734	1	258	90	34 045	4 %
SOFITEL	3	675	115	29 230	6	1 727	124	31 632	4 %
EMBLEMS	0	0	0	0	0	0	0	0	0 %
MGALLERY	1	83	55	7 532	63	5 451	119	13 066	2 %
MANTIS	0	0	13	482	3	74	16	556	0 %
Luxe	**5**	**811**	**294**	**74 214**	**74**	**7 953**	**373**	**82 978**	**10 %**
BANYAN TREE	0	0	5	695	0	0	5	695	0 %
RIXOS	0	0	26	8 558	15	4 565	41	13 123	2 %
SLS	1	73	7	2 082	2	337	10	2 492	0 %
DELANO	0	0	2	306	1	1 114	3	1 420	0 %
THE ORIGINALS	0	0	3	500	0	0	3	500	0 %
SO	0	0	10	1 455	0	0	10	1 455	0 %
GLENEAGLES	0	0	2	263	0	0	2	263	0 %
FAENA	0	0	2	226	0	0	2	226	0 %
THE HOXTON	0	0	13	2 436	2	357	15	2 793	0 %
HYDE	0	0	3	738	1	400	4	1 138	0 %
MONDRIAN	0	0	10	2 056	3	523	13	2 579	0 %
REDBURY HOTELS	0	0	0	0	0	0	0	0	0 %
25 HOURS	0	0	15	2 775	0	0	15	2 775	0 %
21C	0	0	7	857	1	297	8	1 154	0 %
MAMA SHELTER	0	0	18	2 606	0	0	18	2 606	0 %
JO & JOE	1	80	6	1 028	0	0	7	1 108	0 %
NO BRAND	0	0	3	928	0	0	3	928	0 %
Lifestyle	**2**	**153**	**132**	**27 509**	**25**	**7 593**	**159**	**35 255**	**4 %**
PULLMAN	4	1830	109	30 047	42	12 318	155	44 195	5 %
SWISSOTEL	1	238	20	10 195	13	3 334	34	13 767	2 %
MOVENPICK	0	0	88	20 688	34	6 860	122	27 548	3 %
ADAGIO PREMIUM	0	0	2	363	0	0	2	363	0 %
GRAND MERCURE	0	0	36	9 075	27	5 511	63	14 586	2 %
THE SEBEL	0	0	13	1 299	23	1 363	36	2 662	0 %
ART SERIES	6	1583	1	251	0	0	7	1 834	0 %
PEPPERS	3	380	20	4 051	4	318	27	4 749	1 %
Premium	**14**	**4031**	**289**	**75 969**	**143**	**29 704**	**446**	**109 704**	**14 %**

	Propriétés & locations		Managés		Franchisés		TOTAL		%
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Chambres**
HANDWRITTEN	0	0	2	148	10	1 137	12	1 285	0 %
NOVOTEL	12	2087	323	71 817	213	34 887	548	108 791	13 %
NOVOTEL SUITES	0	0	17	2 460	15	1 580	32	4 040	0 %
MERCURE	1	174	263	44 065	703	84 725	967	128 964	16 %
ADAGIO ORIGINAL	3	416	57	6 884	18	1 641	78	8 941	1 %
MANTRA	14	2301	48	11 201	15	1 131	77	14 633	2 %
NEQTA	0	0	0	0	4	438	4	438	0 %
TRIBE	0	0	6	1 112	8	929	14	2 041	0 %
Milieu de Gamme	**30**	**4978**	**716**	**137 687**	**986**	**126 468**	**1 732**	**269 133**	**33 %**
NO BRAND	2	162	26	5 314	20	2 043	48	7 519	**1 %**
Multimarque	**2**	**162**	**26**	**5 314**	**20**	**2 043**	**48**	**7 519**	**1 %**
IBIS	38	7043	420	71 334	813	80 046	1 271	158 423	19 %
IBIS STYLES	4	820	107	19 724	564	52 023	675	72 567	9 %
IBIS BUDGET	14	3384	196	25 184	431	36 492	641	65 060	8 %
ADAGIO ACCESS	0	0	43	4 466	8	854	51	5 320	1 %
HOTELF1	0	0	59	5 291	73	5 028	132	10 319	1 %
BREAKFREE	1	186	18	2 488	4	261	23	2 935	0 %
GREET	0	0	0	0	33	2 305	33	2 305	0 %
Économique	**57**	**11433**	**843**	**128 487**	**1 926**	**177 009**	**2 826**	**316 929**	**39 %**
TOTAL	**110**	**21568**	**2 300**	**449 180**	**3 174**	**350 770**	**5 584**	**821 518**	**100 %**
%	**2 %**	**3 %**	**41 %**	**55 %**	**57 %**	**43 %**	**100 %**	**100 %**	

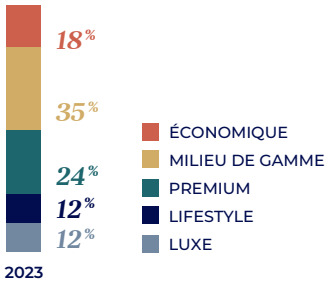
Le développement de Accor a été opéré dans les segments les plus rémunérateurs afin de rééquilibrer le portefeuille de marques sur les marchés à plus forte valeur.

Au 31 décembre 2023, la part des segments Luxe et Lifestyle représente 14 % du réseau de Accor. 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 2023
(en % du nombre de chambres)



Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2023*
(en % du nombre de chambres)



* *Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.*

1.2 Enjeux sectoriels et tendances consommateurs

1.2.1 Contexte sectoriel

Ces dernières années, l'industrie de l'hôtellerie a été confrontée à différents défis liés à la pandémie de Covid-19. Ainsi, marquée par des restrictions de mouvement et par la nécessité de maintenir une distanciation sociale, cette période a conjugué confinements et annulations d'événements. Ces contraintes ont fortement impacté le secteur et exigé une adaptation rapide de tous les acteurs.

De plus, la confiance des voyageurs est affectée par l'instabilité politique en hausse dans plusieurs régions du globe, alors que la demande est en baisse dans un contexte de difficultés économiques mondiales (coût de l'énergie, des matières premières, hausse des taux d'intérêt). Cette situation a un impact direct sur la rentabilité et le taux d'occupation des hôtels, contraignant le secteur à s'adapter en permanence.

En parallèle, l'essor du digital et de l'intelligence artificielle (IA) transforme rapidement le secteur de l'hôtellerie. Les hôtels s'approprient les technologies numériques pour offrir des expériences client personnalisées, de la réservation en ligne à l'enregistrement automatisé. L'utilisation de l'IA permet de mieux anticiper les besoins des clients, optimiser les services, fluidifier le déroulement des séjours et les adapter davantage aux attentes. L'IA est en passe de devenir partie intégrante du voyage : 48 % des voyageurs font désormais confiance à l'IA pour planifier leurs voyages [1].

Les enjeux relatifs au développement durable sont au cœur des défis actuels de l'industrie. Avec une prise de conscience croissante sur la durabilité, les hôtels doivent relever le défi de la réduction de leur empreinte environnementale qui devient de plus en plus une attente des consommateurs et parties prenantes. L'adoption de mesures plus respectueuses de l'environnement, telles que la réduction des déchets alimentaires ou l'abandon des plastiques à usage unique, devient essentielle.

Malgré ce contexte, l'industrie de l'hospitalité reste en forte croissance et offre des signes de hausse de l'activité future, notamment pour les chaînes, tout en faisant preuve de qualités d'adaptation aux évolutions des tendances consommateurs.

1.2.2 Challenges et tendances consommateurs

Les exigences précises des voyageurs obligent à un travail important des hôteliers et des marques. Ainsi, le design, l'architecture, le mobilier, la restauration, le développement durable et les services de leurs établissements doivent être régulièrement revus, tout en les personnalisant.

Attentes de flexibilité voyage

En ces temps d'incertitudes économiques, politiques, environnementales et sanitaires, la flexibilité est un aspect non négligeable pour les consommateurs. Selon l'étude *Travel Predictions 2022* de Booking.com, la flexibilité des réservations reste une priorité pour les voyageurs : ils veulent désormais savoir qu'ils pourront annuler (41 %) ou modifier (40 %) gratuitement leurs réservations [2].

La durée de la fenêtre de réservation (période écoulée entre la réservation et l'arrivée à l'hôtel) croît depuis 2019, ainsi que la demande d'assurance voyage, témoignant de nouvelles habitudes dans la manière dont les voyageurs planifient, effectuent et gèrent leurs réservations.

Des budgets plus contraints

La hausse mondiale des prix affecte directement le pouvoir d'achat des voyageurs et leurs comportements en voyage. Une étude de Skift Research révèle les principales raisons qui les poussent à modifier leurs projets en raison de la hausse des prix : lors de leurs séjours, les voyageurs déclarent réduire leurs dépenses dans les restaurants et activités, modifier leur choix d'hôtels, de modes de transport, de destinations, voire annulent ou reportent leur voyage. Au total, 68 % des personnes interrogées ont vu les prix de leurs voyages augmenter entre l'année 2022 et 2023.

Cependant, ce n'est pas le secteur dans lequel les consommateurs prévoient le plus de réduire leurs dépenses. En effet, en 2023, en termes de prévision de réduction des dépenses pour l'année à venir, et aux États-Unis notamment, la catégorie « voyage » se place en 11e position (derrière notamment les vins et spiritueux, les biens de luxe, les restaurants et le divertissement) [3].

(1) *Booking.com Travel Predictions 2024.*
(2) *Booking Travel Predictions 2022.*
(3) *Skift Research, mai 2023.*

De la confiance dans des marques fortes

Dans ce contexte volatil et incertain, les consommateurs ont plus que jamais besoin de réassurance de la part des marques hôtelières, qui garantissent une qualité de services et des expériences conformes aux attentes de la clientèle. De plus, il est attendu des marques qu'elles soient précurseurs de nouveaux standards afin de renforcer la confiance accordée.

Durant la crise du Covid-19, les protocoles sanitaires ont été l'une des mesures principales mises en place par les hôteliers, afin de rassurer leurs clients et leur permettre un séjour en toute sécurité. Certaines mesures comme la digitalisation des services, la dématérialisation des systèmes de check-in et check-out, semblent s'être durablement installées.

De plus, les entreprises de voyage visent à fournir un service exceptionnel pour que l'expérience du voyageur ne soit pas source de stress ou d'anxiété, et ce durant tout le parcours client. L'intelligence artificielle contribue à réinventer cette expérience : avec l'aide de technologies existantes et nouvelles, les entreprises peuvent au mieux aligner la promesse et la réalité du voyage, notamment *via* la personnalisation du service. McKinsey révèle dans un rapport sur les promesses du voyage à l'ère de l'IA que de nombreuses entreprises du voyage ne parviennent toujours pas à répondre aux attentes de base des voyageurs : près de 80 % des voyageurs américains déclarent avoir été confrontés à des problèmes au cours du premier semestre 2023, alors que les attentes des clients augmentent et que leur tolérance aux problèmes de service diminue.

Des expériences humaines, personnalisées, uniques et enrichissantes

Ces dernières années, les voyageurs sont davantage à la recherche d'expériences uniques et personnalisées, en plus des standards de marques rassurants.

La personnalisation du service et de l'espace en fonction des besoins et préférences individuelles des voyageurs permet de susciter chez eux les émotions recherchées. Cela va au-delà de simplement fournir un service standard, et vise à créer des expériences uniques et mémorables pour chaque voyageur. Ce sujet est d'autant plus important dans ce secteur innovant où les progrès de l'IA (notamment en termes d'hyper segmentation et d'ultra personnalisation) ne doivent pas masquer l'importance des relations et expériences humaines.

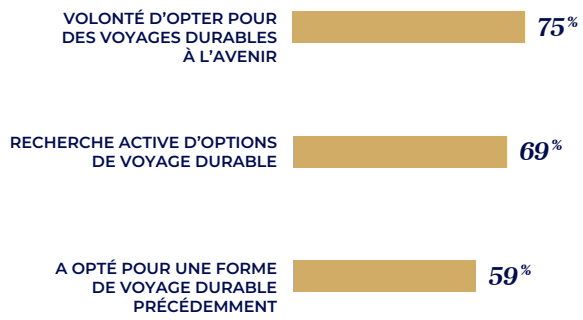
De plus, le concept de l'hospitalité hybride permet d'offrir une manière de se rassembler et de créer de véritables communautés aux voyageurs à la recherche de liens et relations authentiques avec les personnes et les marques. Cela contribue à améliorer la satisfaction des clients, mais également à renforcer la fidélité à long terme en offrant des expériences qui vont au-delà de leurs attentes conventionnelles.

L'expérience de marque à travers le F&B&E (*Food & Beverage & Entertainment*) permet, elle aussi, d'attirer de plus en plus de consommateurs et de déployer des lieux d'expérience mémorables et conviviaux. Aussi, les expériences uniques liées aux communautés locales sont très demandées, tout comme les activités et vacances « d'aventure » ou les séjours de bien-être.

De l'engagement de la part des marques hôtelières

De plus en plus conscients de l'impact du changement climatique et des enjeux sociaux, l'engagement des marques hôtelières est plus que jamais devenu un critère clé des voyageurs : en 2021, 19 % des consommateurs ont arrêté d'utiliser des marques qui n'avaient pas de valeurs relatives au développement durable [1].

Selon une étude de WTTC (World Travel & Tourism Council) de 2023 menée sur l'engagement des voyageurs à réduire leur empreinte carbone, plus de la moitié a déjà opté pour une forme de voyage durable au cours des dernières années.



Lors de leur choix d'hôtel et de voyage, les consommateurs sont soucieux de pouvoir allier contraintes budgétaires et responsabilité environnementale. Dans le rapport 2023 de Booking.com sur le voyage éco-responsable, plus de la moitié des répondants pensent que les offres de voyage durables sont trop chères [2], et souhaitent être davantage incités à voyager de manière plus responsable, en recevant par exemple des avantages et récompenses (fidélité, réduction...). Toutefois, 38 % sont prêts à payer un supplément si l'offre de voyage possède une certification durable.

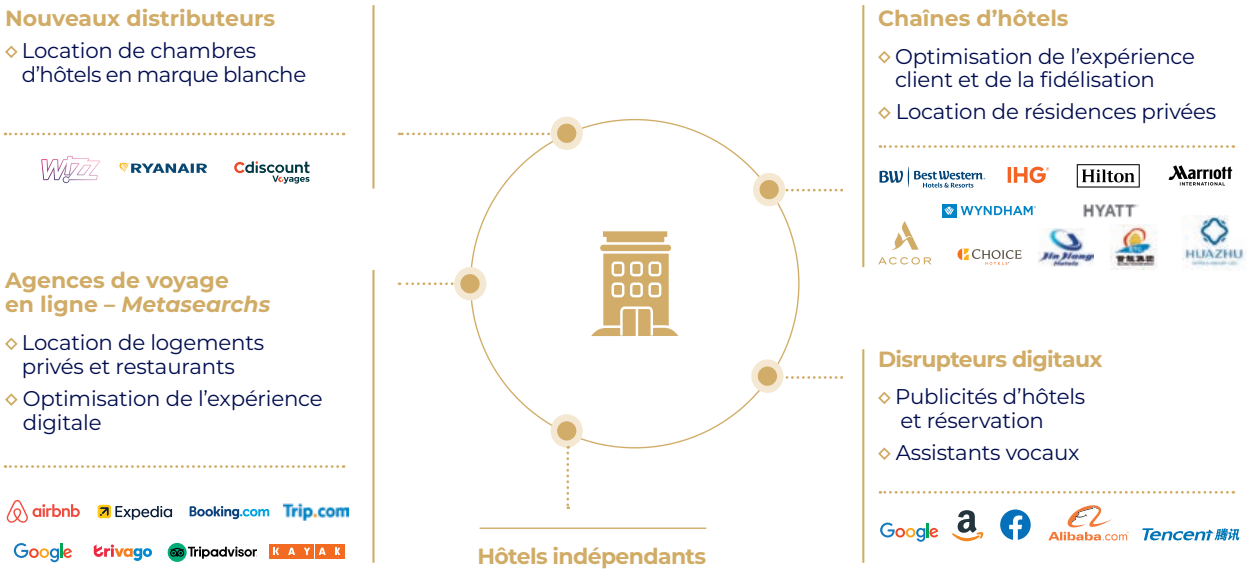
À cette contrainte budgétaire, les acteurs de l'écosystème hospitalier doivent également répondre à la fois au manque de transparence des données, ressenti par les voyageurs en quête d'offres responsables, et à l'impression d'un manque de propositions de voyages durables.

(1) Foresight Factory study in 2022, question « which of the following, if any, have you done to reduce your impact on the environment and live more sustainably? ».
(2) Booking.com Sustainable Travel Report 2023.

1.2.3 *Challenges et tendances des entreprises du secteur*

Besoin constant d'innovation : essor du digital et de l'IA dans le paysage concurrentiel

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 poussant les acteurs à enrichir leurs offres de services et solutions technologiques pour les clients et les hôtels.

Répondre aux besoins de développement durable

L'urgence climatique est un défi pour l'industrie hôtelière, qui entend répondre aux exigences de différentes parties prenantes et, notamment :

- les clients des hôtels (entreprises et loisirs) qui, de plus en plus, recherchent des offres d'hébergement durable ;
- les plateformes de distribution, notamment Google et les OTA (Online Travel Agencies), qui mettent l'accent sur les pratiques durables des hôtels en tant qu'argument de vente : labels durables, nouveaux critères de classement, avis en ligne ;
- politiques juridiques et gouvernementales : réglementations, droit souple, sommets internationaux ;
- autres parties prenantes : investisseurs, propriétaires d'hôtels, fournisseurs, employés.

Gérer l'impact de l'inflation sur les coûts

Comme l'économie en général, le secteur est impacté par la résurgence de l'inflation. Après des forts enjeux financiers liés aux restrictions pendant la période de pandémie Covid-19, les acteurs de l'industrie se trouvent aujourd'hui confrontés à la nécessité de maintenir leurs marges tout en cherchant à éviter d'imposer des coûts excessifs à leurs clients, dont le pouvoir d'achat diminue.

Une forte demande des consommateurs pour le voyage a permis à l'industrie hôtelière de réduire l'impact financier de l'inflation récente [1]. Bien que la France a connu une progression importante du niveau d'inflation, de l'ordre de 5,2 % en 2022, la demande de nuitée hôtelière a permis à l'industrie de compenser l'effet négatif de cette augmentation grâce à des performances remarquables en termes de taux d'occupation et de prix moyen [2].

(1) *Hospitality Inflation Report 2023.*
(2) *« Malgré l'inflation, le secteur de l'hôtellerie repart à la hausse ! » | CBRE France.*

1.2.4 *Résilience du secteur*

Malgré les différentes crises passées et présentes, l'industrie de l'hospitalité reste en forte croissance et continue de montrer des signes d'une croissance soutenue, notamment pour les chaînes.

Croissance continue

En effet, l'industrie du voyage et du tourisme est la troisième industrie mondiale et représente 10 % du PIB mondial. Plus spécifiquement, les chaînes hôtelières ont un fort potentiel de croissance (création d'hôtels ou conversion d'hôtels indépendants).

10 % du PIB mondial
de la main d'œuvre mondiale
3e plus grande industrie du monde

+ 9-14 % Taux de croissance annuelle composé des dépenses de voyages et tourisme pour la période 2022-2027, pour atteindre plus de 9 000 milliards d'euros

Grand potentiel de croissance par levier de pénétration et création de nouvelles chambres

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), le tourisme international continue de se relever de l'une des pires crises de son histoire : durant la première moitié de 2023, 700 millions de touristes ont voyagé à l'étranger, soit 43 % de plus sur la même période par rapport à 2022 [1]. Le Moyen-Orient, l'Europe et l'Afrique viennent en tête de ce rebond post-pandémique dans le monde.

Portée par la croissance des classes moyennes dans les pays émergents [2], la demande en chambres d'hôtel devrait augmenter de 5 % à 7 % par an au cours des prochaines années. Dans le même temps, l'offre devrait suivre un rythme de croissance de 1,5 % à 2 %, alors que le nombre de voyageurs pourrait passer de 1,5 milliard à 2 milliards dans la prochaine décennie.

Croissance de l'hospitalité hybride

L'hospitalité hybride se caractérise par des espaces dynamiques et multifonctionnels où l'on peut notamment séjourner, travailler, se restaurer, que ce soit dans les hôtels, les auberges de jeunesse, les espaces de coworking, ou les restaurants et bars.

En plus de répondre aux demandes des consommateurs, le modèle hybride est intéressant pour les marques, en leur permettant notamment d'optimiser les espaces et d'y appliquer différents modèles commerciaux. Selon une étude de Colliers International, les hôtels qui proposent des espaces de coworking ont le potentiel d'augmenter leur chiffre d'affaires de 20 %.

Progression du coworking dans les hôtels



Initiatives et objectifs de développement durable définis par les groupes hôteliers

Les chaînes hôtelières se sont engagées publiquement à notamment adresser trois problèmes environnementaux critiques :

- émissions carbone : les principales chaînes hôtelières ont fixé des objectifs scientifiques de réduction des émissions de CO_2, mais seules quelques-unes (dont Accor) se sont engagées à contribuer à la neutralité carbone planétaire, afin de respecter l'Accord de Paris ;
- plastiques à usage unique : toutes les grandes chaînes mettent en œuvre des alternatives durables ; les acteurs resorts et luxe progressent eux plus lentement ;
- déchets alimentaires : la plupart des acteurs visent une réduction significative, en s'appuyant sur des actions locales plutôt que sur des programmes unifiés pour l'instant.

La préservation de la biodiversité est désormais le prochain défi à relever pour construire l'avenir du secteur de l'hôtellerie.

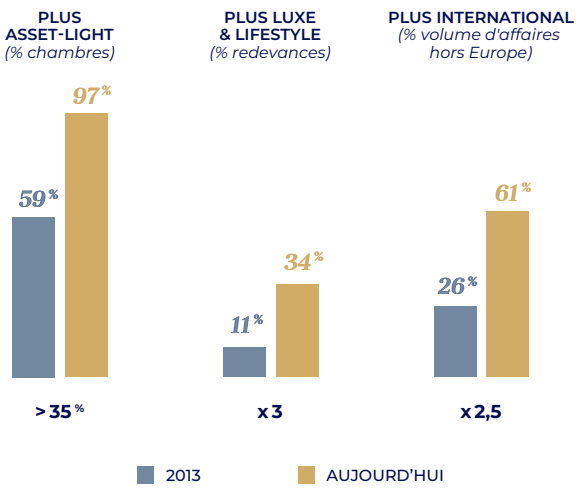
(1) OMT.
(2) The unprecedented expansion of the global middle class, Brookings, 2022.

1.3 Leviers stratégiques du Groupe

1.3.1 Une stratégie garante d'une croissance durable

Afin de répondre aux enjeux du marché et aux défis sociaux et environnementaux, le Groupe s'est transformé de manière continue ces dix dernières années. 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. En 2018, Accor a ainsi finalisé sa transformation pour devenir un groupe *asset-light* et mettre en place un modèle de création de valeur simplifié, aux atouts nombreux.

Les évolutions structurelles du Groupe



Parallèlement, le Groupe 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 et plus à l'international, sur les segments rémunérateurs comme le Luxe et le Lifestyle, et d'acquérir de nouvelles marques, de nouveaux services et de nouveaux avantages au bénéfice de ses clients et de ses partenaires.

Accor a suivi un modèle simple adapté aux enjeux de l'industrie de l'hospitalité autour de trois piliers, à savoir :

- **« Drive Traffic »** (apporter du trafic) : en attirant le client avec un portefeuille important de marques d'envergure mondiale, en convertissant avec une expérience de distribution fluide et en fidélisant nos meilleurs clients grâce à notre stratégie loyalty et à une personnalisation renforcée ;
- **« Accelerate growth »** (accélérer la croissance durable) : accroître notre réseau en accélérant le développement et en maximisant la valeur, limiter les pertes de contrats et multiplier les points de contact dans un écosystème intégré durable ;
- **« Innovate constantly »** (innover en permanence) : optimiser le modèle tout en transformant les compétences, les organisations et les outils vers un modèle *asset-light*.

Ces trois piliers reposent sur une stratégie de développement durable depuis 2006, stratégie que le Groupe a su faire évoluer en 2022 pour continuer à créer des expériences respectueuses de l'environnement et soutenant la création de valeur sociale.

Apporter du trafic

Afin de mieux répondre aux attentes des clients, Accor a étoffé son portefeuille de marques sur le segment Luxe en investissant dans des enseignes dédiées. L'acquisition en 2016 des marques Fairmont et Raffles a notamment enrichi les savoir-faire du Groupe, infusant les pratiques aux autres marques du portefeuille. Accor a également saisi toutes les opportunités pour investir dans le Lifestyle : dans le segment économique grâce aux auberges de jeunesse JO&JOE dont les espaces modulaires séduisent les Millennials ; dans le milieu de gamme en acquérant en 2019 la marque TRIBE, ciblant les voyageurs en quête d'expériences hôtelières de qualité et à prix abordable ; enfin dans le segment Luxe, synonyme d'expériences exclusives, de concepts remarquables, avec une qualité de service inégalée et des expériences hôtelières renouvelées. Le Groupe a en effet 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 en 2023, le Groupe a lancé sa collection Handwritten, marque de conversion rapide et répondant aux attentes d'authenticité des clients.

La génération de trafic passe également par une expérience de distribution fluide. Amélioration continue de notre site de distribution, en particulier pour les applications mobiles ; recherche d'une plus grande continuité entre les expériences digitales et physiques, comme la suppression des comptoirs de réception chez ibis au profit d'un accueil des clients en utilisant des outils IT mobiles, sont autant de sujets que Accor place au cœur de sa stratégie.

Enfin, lancé en décembre 2019, le programme de fidélité 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.

Accélérer la croissance durable

Le développement du réseau d'hôtels influence de façon déterminante la croissance du chiffre d'affaires de Accor. Le Groupe assure un rythme de croissance dynamique grâce à :

- la densification des localisations et pays cœurs ;
- la conquête des pays émergents où la croissance est plus forte ;
- la maximisation de la couverture de l'ensemble des segments, notamment des plus rémunérateurs (luxe, lifestyle, resorts, etc.) ;
- la capitalisation sur des catégories en plein essor comme *l'extended stay*, les branded résidences avec le lancement en 2023 de Accor One Living ou encore le All Inclusive et sa plateforme dédiée ;
- l'appui sur la conversion d'hôtels pour créer rapidement de la valeur et en ayant à cœur nos engagements RSE ;
- l'acquisition de réseaux d'hôtels et la conclusion de partenariats pour renforcer les leaderships régionaux et notre portefeuille de marques (FRHI, Mövenpick, Mantra, Atton, SBE, BHG, Ennismore, etc.).

Par ailleurs, Accor acquiert et noue régulièrement des partenariats avec des sociétés dont les cœurs de métier sont ceux dans lesquels il entend élargir son modèle.



Au cours des dernières années, Accor a enrichi son catalogue de services personnalisés (John Paul), de services dans l'événementiel, dans la gastronomie et le divertissement (Paris Society et Potel & Chabot). Le Groupe a également acquis le célèbre cabaret parisien Le Lido, avec l'objectif d'étoffer son offre de loisirs pour les touristes étrangers et les Parisiens et de proposer davantage que des chambres d'hôtel à ses clients tout en attirant une clientèle plus locale.

Innover en permanence

La poursuite de la croissance est, pour Accor, synonyme d'optimisation constante de sa structure de coûts afin de pouvoir allouer les efforts en fonction des priorités. Accor a ainsi engagé une revue en profondeur de ses process pour identifier les activités qui pouvaient être repensées afin de gagner en efficacité et investir dans celles qui étaient prioritaires. 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 de nouvelles structures de management plus efficaces, mieux outillées et mieux adaptées aux enjeux du Groupe. 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 notamment dans le domaine informatique.

1.3.2 *Un nouveau chapitre s'ouvre*

En 2022, le Groupe a fait évoluer son organisation afin de l'optimiser et de tirer parti de la transformation opérée ces dernières années. Cette nouvelle organisation permet à Accor 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 :

- Premium, Milieu de Gamme & Économique : division regroupant notamment les marques ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman ;
- Luxe & Lifestyle : division rassemblant la collection des marques de luxe du Groupe ainsi que Ennismore, l'entité Lifestyle du Groupe.

Ces deux divisions s'appuient sur une plateforme de services partagés comprenant les Achats, Accor Tech et Digital & Business Factory.

Des stratégies adaptées à chaque division

Accor s'appuie désormais sur deux divisions aux expertises distinctes et différenciées avec l'ambition de continuer à renforcer 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.

1.3.2.1.1. Pour la division Premium, Milieu de Gamme & Économique

Afin de maximiser la croissance de l'excédent brut d'exploitation, la division Premium, Milieu de Gamme & Économique (PM&E), organisée par zones géographiques, se concentre sur trois priorités :

- mettre l'accent sur ses marques : consolider le leadership de ses 3 marques iconiques (ibis, Novotel et Pullman), densifier son réseau grâce à ses marques de conversion (Mövenpick, Mercure, Handwritten et greet), et renforcer la conformité aux standards de marques ;
- concentrer les efforts sur ses marchés clés : consolider le leadership sur les segments Milieu de Gamme et Économie, et saisir les opportunités de croissance sur le segment Premium ;
- renforcer l'efficacité de son modèle de croissance afin de tirer parti des effets d'échelle : améliorer les outils et des process et développer une discipline budgétaire.

1.3.2.1.2. Pour la division Luxe & Lifestyle

Le développement de la division Luxe et Lifestyle, organisée par maison de marques, s'inscrit quant à lui dans une stratégie d'incarnation et d'attractivité de maisons puissantes aux produits et services uniques et différenciants.

Les priorités stratégiques de cette division sont axées autour de trois éléments :

- valoriser la promesse de marque afin d'offrir aux clients des expériences uniques ;
- faire de l'originalité et de la haute qualité des produits et services une priorité, garants de la fidélité des clients, de l'attractivité pour les propriétaires et du sentiment d'appartenance des talents ;
- poursuivre une ambition de croissance forte, génératrice d'EBE.

Une ambition commune : recentrer l'activité du Groupe

Derrière cette réorganisation autour des divisions Premium, Milieu de Gamme & Économique et Luxe & Lifestyle, la volonté du Groupe est de devenir plus agile et de mieux concentrer ses efforts afin de :

- proposer des solutions plus adaptées aux attentes des clients ;
- fournir aux propriétaires 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.

Le Groupe continue de s'appuyer sur une plateforme de services partagés qui inclut:

- les Achats, qui offrent à nos hôtels un accès aux meilleurs produits et services professionnels aux meilleures conditions de marché ;
- la Digital & Business Factory, qui couvre notamment la distribution, le programme de fidélité et les problématiques digitales ;
- Accor Tech, qui regroupe nos services IT.

Par ailleurs, toutes les activités du Groupe restent articulées autour de l'ambitieuse stratégie durable que s'est fixée Accor, afin d'agir pour une hospitalité positive.

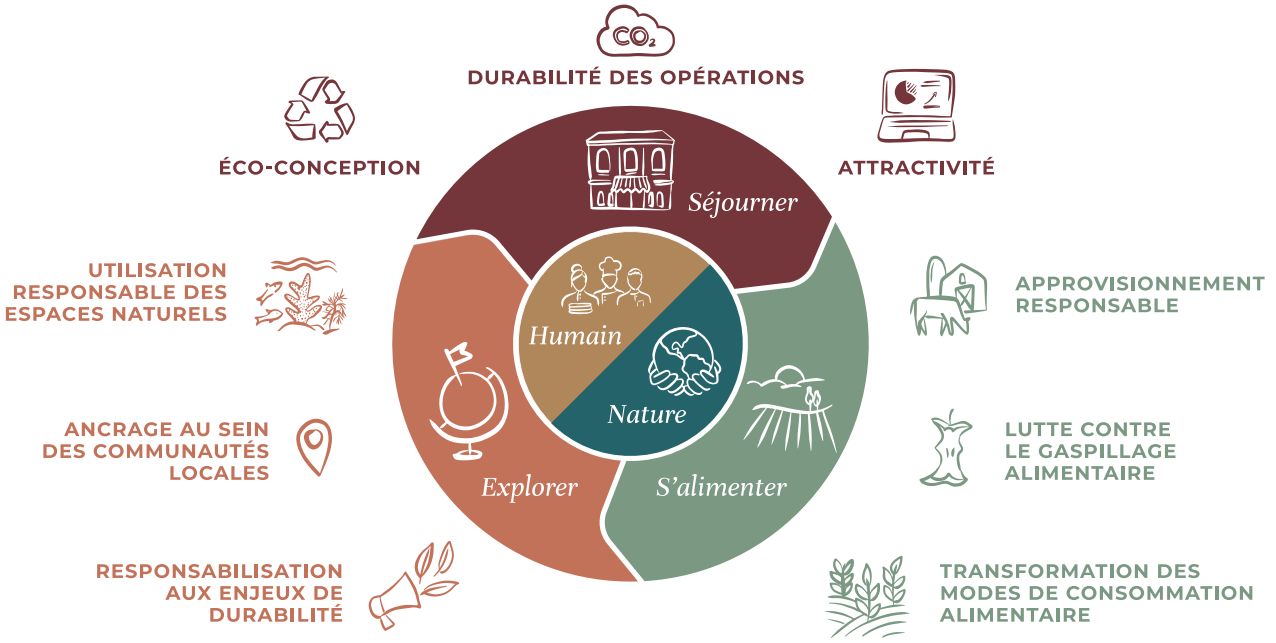
Agir pour une hospitalité positive

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 stratégie de durabilité présentée dans la Déclaration de performance extra-financière, au sein du Chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2023.

Ce cadre repose sur deux axes fondamentaux fondés sur la science, l'Humain et la 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.

Afin de relever collectivement les défis environnementaux auxquels fait face le secteur, Accor a 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 (validés par le SBTi) en 2020, le Groupe a annoncé s'engager à contribuer à un monde « nature positive », tel que défini par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). 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 trois leviers, le Groupe entend apporter 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 B2B comme B2C.

Chapitre

2

Environnement de contrôle et facteurs de risques



2.1 Environnement de contrôle 92

2.1.1 Gouvernance de la gestion des risques 92
2.1.2 Contrôle interne 93
2.1.3 Contrôle financier 96
2.1.4 Audit interne 97

2.2 Facteurs de risques 99

2.2.1 Dispositif de gestion des risques 99
2.2.2 Risques Groupe 102
2.2.3 Dispositifs de prévention et de protection 109



Hotel Shanghai Sheshan Oriental - Chine

2.1 Environnement de contrôle

2.1.1 Gouvernance de la gestion des risques

Le Comité des risques Groupe

Afin de s'assurer que les risques qui pourraient mettre en péril l'atteinte des objectifs de Accor sont correctement identifiés, évalués et traités, un Comité des risques Groupe se réunit trimestriellement et a pour mission de :

- participer à l'identification, l'évaluation et la priorisation des risques majeurs au niveau du Groupe et des Divisions;
- 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.

Le Comité est présidé par la Directrice Financière du Groupe et les fonctions suivantes y sont représentées: Finance, Juridique, Accor Tech, Achats, Développement durable, Distribution & *Loyalty*, Digital Factory, Talent & Culture, Audit interne, Commercial, Développement, Contrôle Interne, Représentants Divisions (en rotation), et Risques.

Dans le cadre de la réorganisation du Groupe, la composition et l'organisation du Comité des risques Groupe ont été mises 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 six personnes dans les régions, 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 différentes régions 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

Le Directeur des Risques et des Assurances du Groupe participe trimestriellement au Comité d'audit, de la compliance et des risques.

Ce Comité, dont la composition et les missions sont décrites ci-dessous, suit le résultat de la cartographie annuelle des risques majeurs ainsi que le déploiement des plans d'action des risques prioritaires.

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). Depuis 2020, le Groupe a enrichi 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

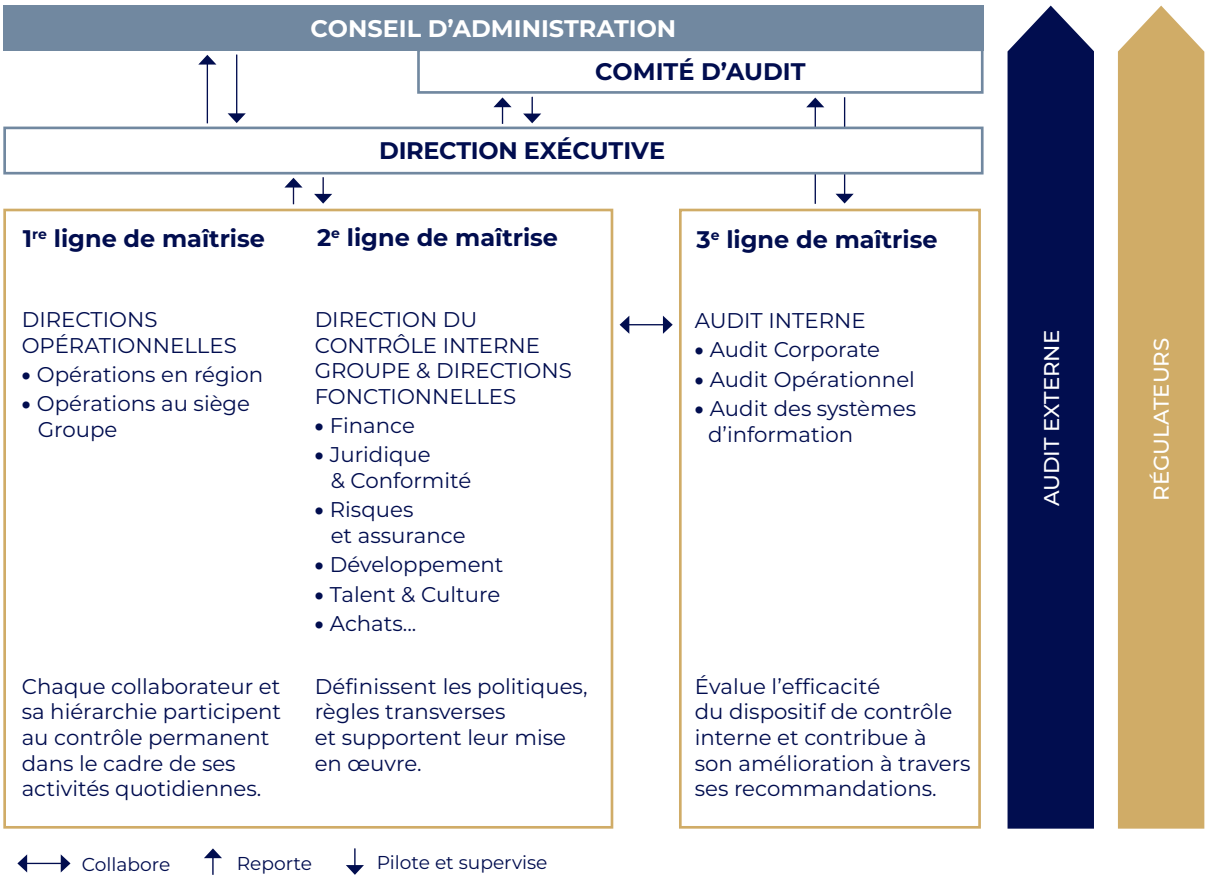
Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne décrites ci-après comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

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 4.11, le Comité d'audit, de la compliance et des risques assure notamment les tâches suivantes :

- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il prend connaissance chaque année des résultats de la mise à jour de la cartographie des risques et du suivi des principaux risques du Groupe ;
- il assure le suivi de la performance et de l'efficacité du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne 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'action.

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 Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique, de la Directrice financière, des membres du Comité de direction, des membres des Comités exécutifs des divisions (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 Management des risques, la Compliance... Le Comité d'audit interne intègre également les Directeurs financiers des principales entités 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'action établis par les entités auditées ;
- de suivre et de faciliter la mise en place des plans d'action 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.

La Direction exécutive

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 4.11.1.

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général a créé un Comité de direction Groupe regroupant l'ensemble des métiers et des fonctions support, un Comité exécutif Premium, Milieu de Gamme & Économique ainsi qu'un Comité exécutif Luxe & Lifestyle.

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.

2023 est une année de transition à la mise en place de l'organisation TURBO. Les activités de contrôle interne ont été assurées par l'organisation régionale en place au niveau de la Division PME pour le compte des marques de la Division L&L excepté pour Ennismore qui a sa propre organisation et ses ressources.

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 régionales.

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient une cinquantaine d'auditeurs à la fin de l'année 2023 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 entités filiales de 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. En complément, 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 à chaque Directeur financier concernés ainsi qu'aux différents propriétaires de processus.

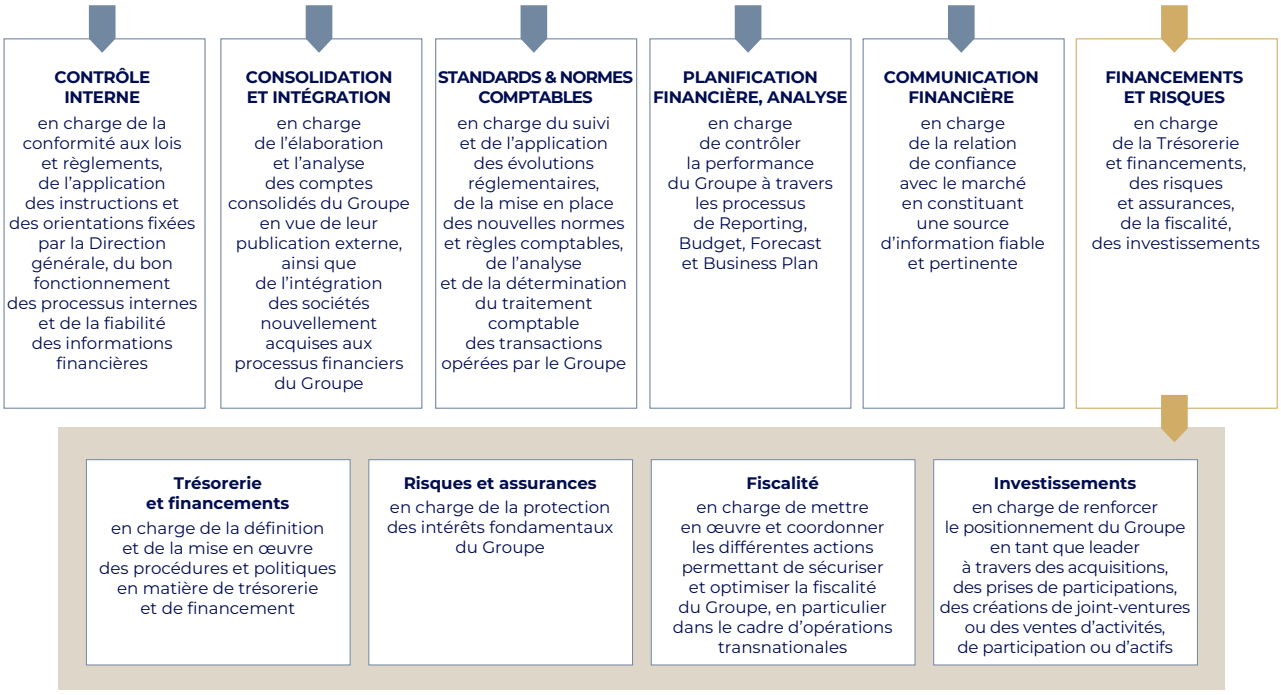
2.1.3 *Contrôle financier*

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

La Directrice financière du Groupe veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion, auprès des divisions, des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

Les principales composantes de la Direction financière Groupe sont :



La Direction financière Groupe est en contact permanent avec les Commissaires aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

Le système d'information comptable et financier

Le système d'information comptable et financier, déployé au sein du Groupe, a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Il s'articule autour d'un outil de reporting et d'un système de consolidation interfacés, couvrant la quasi-totalité des activités du Groupe, dans un souci d'homogénéisation des données comptables sociales et consolidées.

Afin de garantir la correcte utilisation de ces outils et, donc, de la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle appropriée aux besoins des utilisateurs a été formalisée et diffusée aux collaborateurs concernés.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité du système d'information comptable et financier et l'intégrité des données informatiques (processus de sauvegardes périodiques, contrôles automatiques destinés à prévenir la survenance d'entrées erronées, etc.).

En outre, le système d'information comptable et financier fait l'objet d'adaptations régulières afin d'évoluer avec les besoins spécifiques du Groupe.

Les manuels de procédures et principes comptables

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

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

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

La procédure de reporting

La Direction Planification Financière 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*

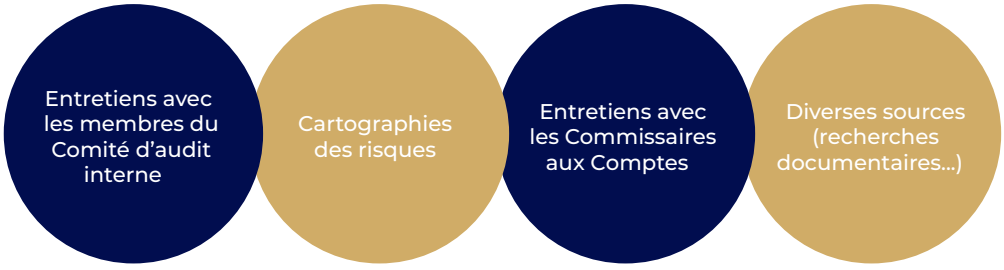
L'organisation de l'Audit interne Groupe

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.

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. Par ailleurs, à la demande du Comité d'audit, de la compliance et des risques, l'Audit Interne est amené à revoir les politiques et mesures mises en place par le Groupe pour répondre aux risques extra-financiers.

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 annuellement 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 et de formation 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 en se basant sur le référentiel COBIT.
- **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'action

Ces interventions visent à s'assurer de la mise en place du plan de remédiation défini par l'entité auditée conformément à l'échéancier 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'action

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.

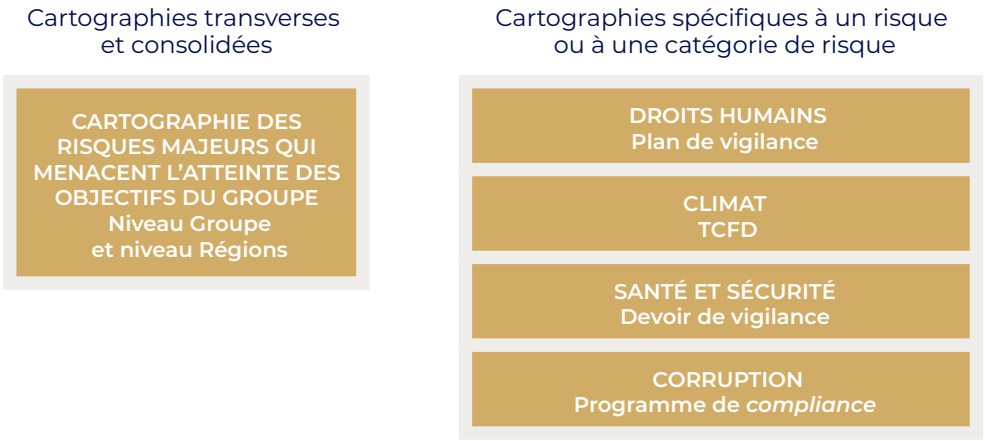
En outre, le Comité d'audit, de la compliance et des risques est destinataire d'une synthèse trimestrielle des travaux d'Audit interne précisant notamment l'avancement du plan d'audit annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les écarts avec les auto-évaluations, les constats 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 chaque année au Comité des risques Groupe, au Comité exécutif ainsi qu'au 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 régions et des Directions fonctionnelles du Groupe, mais également de l'analyse de documents stratégiques internes et externes du secteur de l'industrie du voyage et du tourisme, ainsi que des documents produits par les analystes financiers. De même, cette analyse est alimentée par l'ensemble des cartographies déclinées dans les régions 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 régionales menées par les correspondants risques, 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 commerciaux et marketing en partenariat avec la Division Premium, Midscale, Economy, réalisée pour la première fois en 2023.

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. 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.

Une mise à jour partielle de cette cartographie des risques climatiques est prévue durant l'exercice 2024.

Cartographie des risques éthiques et Développement durable

En lien avec le Devoir de Vigilance auquel Accor est soumis, cette cartographie 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. 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 de 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 musculosquelettiques 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 implémentées ou restant à déployer. Les informations récoltées permettent de mieux cibler les plans d'action par région.

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 sur une cartographie externe réalisée par le cabinet de conseil EY, la Direction des Achats a évalué les 104 catégories d'Achats sur 16 risques répartis en cinq 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).

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.

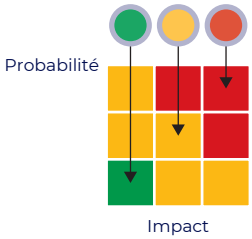
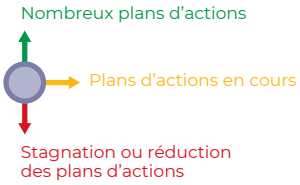
Cartographie des risques d'incendie

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'action à venir.

Les risques sont présentés ci-dessous par criticité décroissante.

Risques	Niveau de criticité
Risques climatiques	
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	

TCFD RISQUES CLIMATIQUES

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. 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 système économique 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 a mis en lumière les risques 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 ont une probabilité de 1 à 10 % d'être impactés 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 risque pour Accor dans le voyage loisirs étant de ne pas anticiper correctement les besoins et les attentes de ces voyageurs sur le sujet climat et biodiversité.
  - 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.

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.

La Directrice du Développement durable, membre du Comité exécutif du Groupe, participe à 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 différentes COP.

Une formation obligatoire en ligne (*School for Change*) a été déployée en 2022 et 2023 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 analysé ses 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.

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 hameçonnage.

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. Depuis 2021, les conditions de télétravail ont été facilitées 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.

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.

Le Fonds Monétaire International a récemment revu ses perspectives de croissance à la baisse pour 2024, avec une inflation qui ne diminue que progressivement. Ces prévisions restent toutefois hypothétiques pour plusieurs raisons. La guerre en Ukraine demeure une menace 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 des 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 2023, Accor dispose d'une structure financière solide, avec une position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie de 1 279 millions d'euros. En octobre 2023, le Groupe a refinancé sa dette hybride de 500 millions d'euros émise en janvier 2019 pour 500 millions d'euros. En décembre 2023, Accor a conclu un accord avec un consortium de 13 banques pour la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit de 1 milliard d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit à cinq ans est assortie de deux options d'extension d'un an, exerçables en 2024 et 2025, et remplace la ligne de crédit non tirée de 1,2 milliard d'euros conclue en juin 2018.

Les notations de crédit long terme du Groupe ont été révisées favorablement au cours de l'année par Standard & Poor's et Fitch Rating.

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 en risque politique et terrorisme.

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 dispose d'un 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 (datacenter).

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.

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 mises en place afin de garantir la continuité des services en moins de 24 heures, ce qui n'affecterait que modérément l'activité du Groupe. Un exercice de crise de grande ampleur a été mené en 2023 pour tester en conditions réelles la capacité du Groupe à réagir à un incident majeur inédit et en tirer les enseignements nécessaires.

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 (dite 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.

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 afin de permettre l'adaptation du plan de réduction des risques. Il est prévu de remettre à jour cette cartographie en 2024 pour prendre en compte les évolutions récentes de l'organisation du Groupe.

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

Le Groupe Accor achète des couvertures Assurances principalement relatives aux lignes financières : Fraude, Responsabilité des mandataires sociaux, Responsabilité de l'employeur. 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.

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.

Pour les hôtels, Accor propose une assurance optionnelle pour les propriétaires au travers d'un programme mondial couvrant les risques de dommages/pertes d'exploitation, de responsabilité civile, construction et cyber (pour certaines zones seulement) selon le principe de garantie « Tous risques sauf ».

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.

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. Le risque Cyber est également partiellement auto-assuré par le biais de cette filiale de réassurance.

Chapitre

3

Responsabilité de l'entreprise



3.1 Enjeux et stratégie 114

3.1.1 Développement durable : notre stratégie à horizon 2030 114
3.1.2 L'identification des enjeux clés du Groupe au travers de l'analyse de double matérialité 116
3.1.3 Plan de transformation 116
3.1.4 Les faits marquants en 2023 119
3.1.5 La réponse de Accor aux risques extra-financiers 121
3.1.6 Notations extra-financières, une performance reconnue 124

3.2 Réduire les émissions de gaz à effet de serre, protéger la nature et préserver les ressources 125

3.2.1 Climat : contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050 125
3.2.2 Préserver la ressource en eau et les écosystèmes 137
3.2.3 Favoriser une alimentation saine et durable 140
3.2.4 Réduire les déchets à la source et favoriser l'économie circulaire 142



3.3 Réinventer l'hospitalité avec nos collaborateurs 149

3.3.1 Une stratégie RH au service de la transformation du Groupe 150
3.3.2 Attirer les Talents 154
3.3.3 Retenir et engager les collaborateurs 156
3.3.4 Promouvoir la Diversité, l'Équité & l'Inclusion 164
3.3.5 Solidarité et soutien aux communautés locales 171

3.4 Agir de manière éthique et responsable avec nos parties prenantes 173

3.4.1 Éthique et compliance : le fondement des activités de Accor 173
3.4.2 Protéger et sécuriser les données 178
3.4.3 Respect des droits humains 180
3.4.4 Chaîne d'approvisionnement responsable 181

3.5 Plan de vigilance 185

3.5.1 Gouvernance 185
3.5.2 Cartographie des risques 185
3.5.3 Politique droits humains 186
3.5.4 Compte rendu de la mise en œuvre effective du plan de vigilance en 2023 186
3.5.5 Dispositif de suivi des contrôles 194
3.5.6 Indicateurs 195
3.5.7 Mécanisme d'alerte 196

3.6 Reporting des activités du Groupe au regard de la Taxonomie verte européenne 197

3.6.1 Les résultats 2023 197
3.6.2 Périmètre et méthodologie 198
3.6.3 Chiffre d'affaires 200
3.6.4 Dépenses d'investissements (CapEx) 200
3.6.5 Dépenses d'exploitation (OpEx) 201

3.7 Annexes 201

3.7.1 Mesurer et évaluer la performance 201
3.7.2 Tableau des indicateurs 208
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 211
3.7.4 Tables de concordance 215
3.7.5 Présentation détaillée des indicateurs de la taxonomie verte européenne 216

Fairmont Jasper Park Lodge - Canada

L'engagement de Accor face aux enjeux environnementaux et sociétaux est témoin de l'esprit pionnier du Groupe. Depuis 50 ans, Accor œuvre en faveur du développement durable. En 2022, Accor a structuré ses actions au travers d'une stratégie de développement durable. Cette politique, fondée sur la science, a pour horizon 2030. Elle se construit autour de deux axes fondamentaux, l'Humain et la Nature, et s'appuie sur trois piliers, Séjourner, S'alimenter et Explorer.

La stratégie de développement durable se déploie à travers le Groupe, dans le monde.

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 de Accor. Celle-ci décrit les principaux risques liés à son activité, ses politiques pour les identifier, les prévenir et les atténuer, les plans d'action qui en découlent et les résultats exprimés par des indicateurs clés de performance. Le modèle d'affaires de Accor est quant à lui présenté au sein du Rapport intégré du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.1 Enjeux et stratégie

3.1.1 Développement durable : notre stratégie à horizon 2030

Les rapports en 2023 du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC) et de la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES) ont mis en évidence l'importance du rôle des entreprises dans la réponse aux enjeux environnementaux et sociétaux. Ces dernières peuvent participer à éviter, atténuer et corriger la dégradation de la biodiversité et de la situation climatique.

L'industrie du tourisme et du voyage représente une proportion non négligeable des émissions de gaz à effet de serre (GES), estimée entre 9 et 12 % au niveau international [1]. Outre la communauté scientifique, les parties prenantes de l'industrie hôtelière plaident en faveur d'un traitement fort des défis environnementaux et sociétaux : clients, partenaires, collaborateurs, investisseurs, gouvernements, législateurs et organisations non gouvernementales (ONG), appellent à une évolution profonde des modes de voyage. À titre d'illustration, 81 % des voyageurs reconnaissent l'importance du tourisme durable [2].

Le secteur de l'hospitalité, et plus largement l'industrie du voyage et du tourisme, a un rôle clé à jouer dans cette transformation. Les entreprises de grande envergure, grâce à leur structure, peuvent provoquer des évolutions systémiques. Le secteur touristique spécifiquement est un écosystème composé de multiples acteurs, agissant en amont et en aval de la chaîne de valeur : de l'immobilier à l'agriculture, en passant par la restauration et le divertissement, jusqu'au voyageur final.

L'engagement de Accor en faveur d'une hospitalité positive s'inscrit dans une démarche historique. Le Groupe ayant été la première grande entreprise française à créer une Direction de l'Environnement il y a plus de 30 ans.

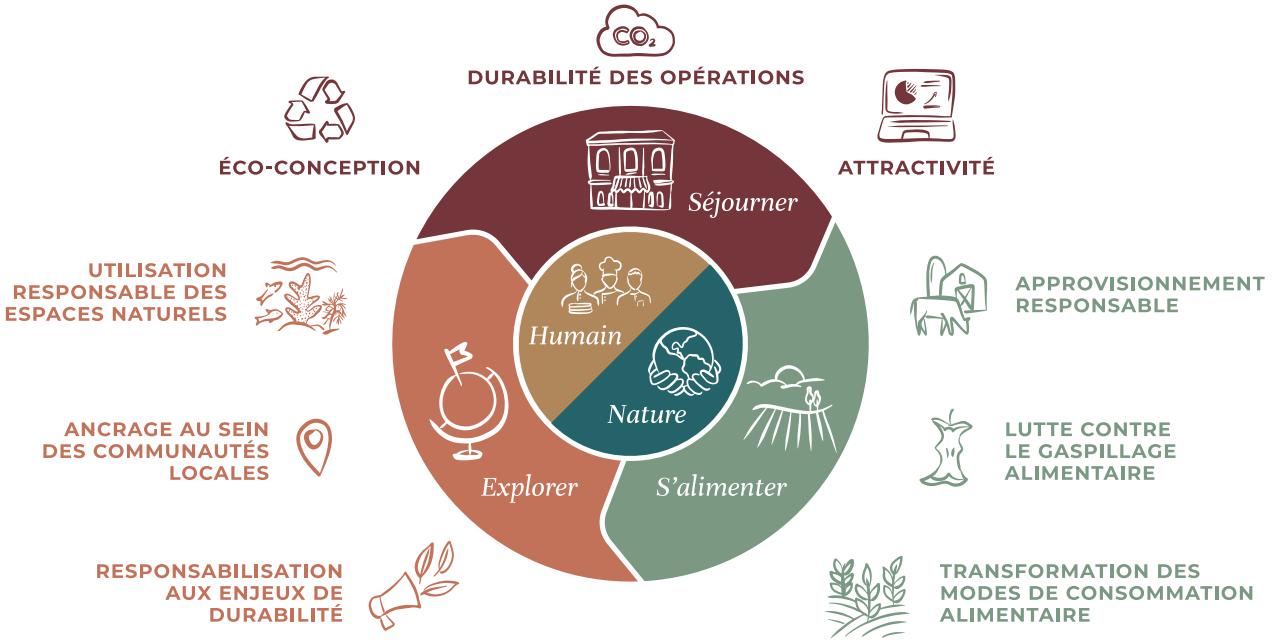
En s'inscrivant dans la trajectoire vertueuse de ces actions, Accor souhaite démultiplier son impact au service de l'environnement dans lequel il existe. Son ambition est d'évoluer vers un modèle contributif en intégrant le développement durable au cœur de son modèle économique et de sa proposition de valeur, en proposant de nouvelles façons de voyager plus ancrées dans les territoires et respectueuses de la biodiversité et en favorisant l'ascenseur social et l'égalité des chances.

Dans ce contexte, le Groupe a élaboré une 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.

Cette stratégie est en cours de déploiement depuis son lancement en 2022, et guidera l'action de Accor jusqu'en 2030.

(1) Source : World Travel & Tourism Council (WTTC).
(2) Source : Statista Research Department, 2022.

Le cadre stratégique de Développement durable



Deux axes fondamentaux : l'Humain et la Nature

Ces deux axes sont constitutifs du secteur du tourisme et essentiels pour Accor. Comme défini par l'IPBES, ils sont intimement liés : les défis écologiques ne pourront être relevés sans résoudre les défis de justice sociale [1]. 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 qui repose sur l'humain. Ce marché représentait en 2023, d'après l'Organisation Internationale du Travail, plus de 7 % de l'emploi direct produit dans le monde. Additionnellement, des millions d'emplois sont indirectement générés par le secteur [2]. Le tourisme joue également un rôle d'élévateur social pour des personnes souvent sans formation. La transformation du modèle Accor doit donc 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 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 », tel que défini par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN).

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 Accor 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 – Accor 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.

(1) IPBES, 2013.
(2) International Labor Organisation Statistics (ILO STAT), 2023.

3.1.2 *L'identification des enjeux clés du Groupe au travers de l'analyse de double matérialité*

Depuis plusieurs années, Accor identifie et priorise les sujets de durabilité grâce à une analyse de matérialité. La définition des sujets matériels, les thèmes les plus importants pour le Groupe, a été conduite en 2016, avant mise à jour en 2023.

La matrice de matérialité définie en 2016 a permis la quantification de l'impact de sujets environnementaux et sociaux sur les activités du Groupe et sur ses parties prenantes. L'analyse a mis en valeur la place centrale de l'Humain dans les sujets d'importance pour Accor. La matrice de matérialité a également reflété la variété des sujets d'importance pour le Groupe. Cette étude a contribué à la hiérarchisation des enjeux de durabilité traités par le Groupe.

Les évolutions règlementaires, et plus spécifiquement la Corporate Sustainability Reporting Directive, ont favorisé l'émergence d'une nouvelle méthodologie d'identification et de priorisation des enjeux de durabilité clés. Cette analyse de double matérialité permet de prioriser les sujets, d'une part selon leur incidence sur la performance financière de l'entreprise, et d'autre part selon les impacts des activités de l'entreprise sur l'environnement et ses parties prenantes.

En 2023, Accor a initié une analyse de double matérialité. La revue de cette définition des enjeux prioritaires a déjà mobilisé plus d'une centaine de parties prenantes, qui ont permis d'offrir leur perspective et leur expertise à travers de multiples consultations. La matrice de matérialité est publiée sur le site, et Accor publiera ses résultats de double matérialité en 2025.

3.1.3 *Plan de transformation*

La stratégie de durabilité est soutenue par un plan de transformation au long cours. Quatre leviers soutiennent la stratégie du Groupe, avec pour objectifs l'impulsion d'une dynamique, l'embarquement des équipes et l'évolution des pratiques générales en accord avec cette stratégie.

1. **Intégration de la performance durable dans l'ensemble de la gouvernance du Groupe :** 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 ;
   - l'intégration d'objectifs environnementaux et sociaux dans la politique de financement de Accor ;
   - l'élaboration d'un système de rémunération variable adossé à des objectifs de durabilité pour les dirigeants et les équipes.

   En outre, le cadre réglementaire de la Taxonomie verte, tout comme l'implémentation de la nouvelle réglementation européenne de reporting CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) nécessitent une coopération étroite entre les Directions Développement durable et Finance, et au-delà, avec toutes les Directions, fonctions et entités du Groupe.
2. **Déploiement de cinq priorités stratégiques annuelles :** objectif de réduction des émissions carbone, élimination des plastiques à usage unique dans le parcours client (y-compris la suppression des bouteilles d'eau), lancement de la stratégie de réduction du gaspillage alimentaire, objectifs en matière de parité, optimisation du reporting environnemental. Les enjeux et les résultats de ces priorités sont présentés dans ce chapitre 3.
3. **Diffusion d'une culture commune sur la durabilité :** la coopération nécessaire entre une pluralité de collaborateurs du Groupe est facilitée par leur montée en compétence sur les enjeux liés au développement durable. La formation School for Change, déployée en 2022, est renforcée en 2023.
4. **Valorisation et réplication des initiatives locales :** l'investissement des équipes Accor à travers le monde se matérialise par le lancement d'initiatives locales. Ces projets sont abordés comme des phases pilotes, permettant d'identifier les actions les plus impactantes pour les répliquer à l'échelle du Groupe.

3.1.3.1 La gouvernance du Groupe au service du développement durable

La gouvernance de Accor s'étoffe pour accompagner sa stratégie, traduire ses ambitions en résultats concrets, piloter les projets et diffuser la culture de la durabilité dans l'ensemble du Groupe, Départements fonctionnels et fonctions clés des régions et marques.

Conseil d'administration

Les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance sont régulièrement abordés durant les réunions du Conseil d'administration. Ils sont pris en compte dans l'élaboration de la stratégie à long-terme de Accor et les décisions du Conseil. La performance extra-financière est également analysée. En outre, le Conseil a créé en son sein le Comité ESG, dédié aux sujets de durabilité, et le Comité des nominations et des rémunérations, concerné entre autres par la rémunération indexée à la performance extra-financière du Groupe.

Comité ESG

Le Comité ESG a pour rôle la préparation des décisions du Conseil d'administration concernant les sujets de durabilité. Les éléments étudiés concernent notamment les orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale du Groupe, l'intégration des sujets de durabilité dans le modèle d'affaires et l'examen de la performance extra-financière.

Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations étudie et formule des propositions auprès du Conseil d'administration relatives à l'attribution d'instruments de motivation à moyen ou long terme des collaborateurs Accor. Le comité a également la charge de définir et mettre en œuvre les règles de fixation de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux - par exemple, leur indexation sur des critères extra-financiers. À ces fins, le Comité travaille en collaboration avec le Comité ESG.

Comité éthique

Le Comité éthique assure une surveillance stratégique. Il fait des recommandations au Comité de direction Groupe, assure le suivi des plans d'action, et supervise la mise en œuvre des procédures d'éthique, de compliance et de développement durable du Groupe. Le Comité éthique est également chargé d'examiner et de suivre les notes obtenues auprès des agences de notation extra-financière.

Comité de direction Groupe

Le Comité de direction Groupe assure la cohérence et l'alignement entre les deux divisions, Premium, Milieu de Gamme & Économique, et Luxe & Lifestyle, tant au niveau des priorités stratégiques que des leviers de performance. Les sujets de durabilité sont traités régulièrement par le Comité de direction. Le suivi des risques extra-financiers, et la performance des indicateurs s'y reportant sont analysés.

Brune Poirson, Directrice du Développement durable du Groupe, est membre du Comité de direction.

Comités exécutifs de divisions

Le Comité exécutif Premium, Milieu de Gamme & Économique et le Comité exécutif Luxe & Lifestyle pilotent les deux divisions éponymes du Groupe. Les comités s'attachent à déterminer les orientations stratégiques adaptées à leur segment, et étudient la performance extra-financière de leur division.

Comités de direction de région et marque

Les Sustainability Leaders sont en charge des enjeux de durabilité dans chaque division et représentent ces sujets de durabilité auprès du Comité de direction de leur périmètre. Le suivi de la feuille de route, des plans d'action et des indicateurs associés font partie des éléments traités. Les Sustainability Leaders conduisent et supervisent les déploiements de projets stratégiques, assistés par leur équipe.

Direction Développement durable

En 2023, cette Direction s'est développée grâce à l'arrivée de collaborateurs et nouvelles expertises dans les domaines du carbone, de l'eau, la biodiversité, l'économie circulaire et la mesure de la performance durable.

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

- 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'action 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, aux enjeux environnementaux et sociaux ;
- fournir l'outillage nécessaire au pilotage des indicateurs durables, et les 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 Direction Développement durable s'appuie sur un réseau dans les divisions du Groupe. La direction se réunit fréquemment, y compris en incluant les Sustainability Leaders pour piloter les stratégies, plans d'actions et indicateurs, ainsi que leurs spécificités régionales ou de marque.

Comités de pilotage stratégique

Des Comités de pilotage stratégique engageant les Directeurs généraux des divisions et des fonctions clés du Groupe ont également été déployés sur certains projets stratégiques, comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'élimination des produits en plastique à usage unique.

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

Le Président-directeur général de Accor soutient la stratégie de développement durable du Groupe La performance durable de Accor est intégrée dans sa rémunération globale, à travers quatre objectifs ESG. 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 de la manière suivante en 2023 :

- 2,5 % : pourcentage d'hôtels ayant supprimé le plastique à usage unique dans l'expérience client, y compris les bouteilles d'eau jetables ;
- 2,5 % : pourcentage d'hôtels ayant mesuré leurs émissions carbone grâce à un outil ;
- 5 % : pourcentage d'hôtels ayant mesuré leurs déchets alimentaires ;
- 5 % : pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial, au 31 décembre 2023.

Ces informations sont détaillées dans la section 4.5.2.2.

3.1.3.2 Cinq priorités en 2023 pour engager la transformation durable

Dans le cadre du déploiement de sa stratégie de développement durable, le Groupe identifie chaque année des priorités stratégiques comme autant de jalons lui permettant d'atteindre ses objectifs 2030. En 2023, Accor a choisi de centrer son action en matière de développement durable sur cinq 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 2023, sont associés à des objectifs chiffrés largement communiqués au sein de Accor.

Les priorités 2023 pour accélérer la transformation durable

1. Maîtrise des émissions 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).

2. Mesurer et réduire le gaspillage alimentaire

Les nombreux restaurants du Groupe sont autant de lieux de vie dans lesquels Accor propose une offre culinaire diversifiée. Considérant l'importance de ces restaurants dans l'activité globale du Groupe, il est devenu crucial de lutter contre le gaspillage alimentaire. Afin de déterminer des objectifs de réduction et les plans d'action attenants, les hôtels ont été encouragés en 2023 à calculer leur valeur de référence. Les efforts ont été concentrés sur les hôtels représentant une part prépondérante des revenus liés à la restauration de Accor (voir aussi section 3.2.4).

3. 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. 57 produits à supprimer ou à remplacer ont été identifiés - soit 10 de plus qu'en 2022, dont les bouteilles d'eau jetables, représentant un défi particulier dans les zones sans accès à l'eau potable.

Le plan d'action *No More Single Use Plastic* [1] a été renforcé en 2023. Les équipes du siège de Accor ont travaillé avec les divisions pour fournir aux hôtels les ressources et outils nécessaires pour mener à bien ce projet : directives opérationnelles, identification et recommandations de nouvelles modalités de pilotage et d'audit de ce programme (voir aussi section 3.2.4).

4. Reporting durable

La collecte et la consolidation des données extra-financières sont possibles grâce au déploiement de l'outil Gaïa 2.0 dans les hôtels. Cette plateforme est accessible mondialement, et permet actuellement aux hôtels de renseigner leurs consommations d'énergie et d'eau, d'après factures. Le déploiement de Gaïa 2.0 dans les hôtels, initié en 2022, a continué au cours de l'année 2023. Ainsi, en 2023, le nombre d'hôtels ayant fait usage de l'outil Gaïa 2.0 pour la mesure de leurs fournitures d'énergie a été piloté.

Au-delà du suivi précis de l'empreinte carbone des hôtels, et de leur consommation directe d'eau, Gaïa 2.0 a pour objectif d'optimiser les coûts pour les propriétaires et de répondre aux attentes des parties prenantes (voir aussi section 3.2).

5. Diversité, Équité & 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 depuis 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) « No More Single Use Plastic » signifie en français « Éliminer le Plastique à Usage Unique ».

3.1.4 *Les faits marquants en 2023*

FÉVRIER

Soutien aux populations touchées par le séisme en Turquie et en Syrie

En réponse au tremblement de terre dévastateur du 6 février en Turquie et en Syrie, Accor a mis à disposition un hébergement aux premiers intervenants et aux victimes du séisme, dans des propriétés situées à proximité des zones touchées. Des solutions d'accueil ont aussi été proposées aux collaborateurs et à leurs proches dont les résidences ont été endommagées. Les hôtels du Groupe en Turquie ont également fait don d'articles de linge de maison, de serviettes et de produits alimentaires à la « Turkey Hotel Association » (Association Hôtelière de Turquie). Enfin, le fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity*, s'est associé au UNHCR (Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés) pour collecter les dons de collaborateurs.

AVRIL

Partenariat entre Accor et Jin Jiang Hotels pour le développement de pratiques plus durables dans l'hôtellerie

Shanghai Jin Jiang International Hotels et Accor ont signé un protocole d'accord, les engageant jusqu'en 2033. Ce partenariat stratégique a pour ambitions principales de déployer des normes ESG pionnières au sein du secteur hôtelier, et de réduire les émissions carbone liées à la construction et à l'exploitation des hôtels. À travers ce protocole, Jin Jiang Hotels et Accor, acteurs de premier plan de l'hôtellerie, souhaitent encourager l'ensemble de la filière à contribuer à la neutralité carbone planétaire.

MAI

Lancement de l'initiative *Sport Sponsors Climate Pledge* lors du sommet *ChangeNow*

Accor, aux côtés de trois autres grandes entreprises françaises, a signé le Sport Sponsors Climate Pledge lors du sommet international *ChangeNow*. Les signataires s'y engagent à conditionner, à partir de 2025, leur décision de sponsoriser un événement sportif à la mise en place, par l'évènement, d'objectifs de réduction carbone alignés avec l'accord de Paris et validés par une tierce partie.

Soutien à la visite du Chef Raoni en France

Ambassadeur international de la lutte contre la déforestation de la forêt Amazonienne, le Chef Raoni accompagné de quatre autres chefs de tribu amérindienne dont la cheffe Watatakalu, a rencontré le Président-directeur général du Groupe, ainsi que de nombreux collaborateurs. Cette visite s'inscrit dans la volonté de faire de la biodiversité un axe stratégique pour Accor, les enjeux qui en découlent étant à la fois environnementaux et sociaux.

JUILLET

Partenariat avec SINGA

Accor a annoncé s'associer avec SINGA, une organisation internationale soutenant les réfugiés, les mettant en relation avec les communautés locales. Grâce à ces liens, les réfugiés ont l'occasion de s'engager dans des projets sociaux, professionnels et entrepreneuriaux. Le partenariat de trois ans permettra de renforcer l'employabilité des réfugiés en Europe. Il comprend des programmes d'émancipation économique dont bénéficieront 1 500 personnes en France, en Allemagne, en Suisse et en Espagne.

SEPTEMBRE

Levée de fonds en soutien aux populations touchées par un tremblement de terre au Maroc

Le Groupe a lancé une campagne mondiale de collecte de fonds auprès des membres ALL et des *Heartist®*, les collaborateurs sous enseigne Accor. Sur proposition des équipes Accor au Maroc, le Fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity* s'est associé à une ONG locale, SOS Villages d'Enfants Maroc. Cette organisation travaille sur le terrain depuis 1985 et s'est associée à de nombreuses reprises avec Accor. Les fonds collectés ont contribué à l'aide d'urgence, à la protection et à l'hébergement des enfants et des femmes isolés, à la prévention de l'exploitation des victimes les plus vulnérables, à la réunification des familles, au soutien psychologique et sanitaire et à la continuité de l'éducation pour les enfants affectés.

OCTOBRE

Co-fondation de HARP, pour des achats responsables

Accor a co-fondé l'« Hospitality Alliance for Responsible Procurement », en partenariat avec quatre autres leaders mondiaux de l'hôtellerie, deux centrales d'achat spécialisées dans l'hôtellerie et l'agence d'évaluation responsable EcoVadis. L'objectif de cette alliance est aussi clair qu'ambitieux : mesurer et améliorer la performance de durabilité des chaînes d'approvisionnement du secteur hôtelier, des fournisseurs aux clients. Cette collaboration jouera également un rôle dans l'atteinte des objectifs de réduction des émissions carbone du Groupe, une part importante de ces dernières étant issue des achats, nécessaires à la vie d'un hôtel.

Publication de la Politique droits humains

La publication de cette Politique s'intègre aux objectifs ambitieux de Accor en matière de responsabilité sociale, illustrant la volonté du Groupe d'avoir un impact sociétal positif. La Politique clarifie et réaffirme les engagements du Groupe en matière de droits humains, définit ses attentes à l'égard des partenaires commerciaux et explique comment ses engagements sont intégrés dans la culture d'entreprise. La Politique s'accompagne d'une formation pour les collaborateurs des sièges et les directeurs d'hôtel, accessible sur la plateforme School for Change.

DÉCEMBRE

Initiatives soutenues lors de la COP 28

Les gouvernements internationaux se sont réunis lors de la COP28, sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies, pour évaluer les actions à mener face aux défis mondiaux du changement climatique. Profitant de la dynamique de cet évènement, 79 hôtels des Émirats arabes unis ont développé plusieurs initiatives, démontrant l'atteinte de résultats grâce à une mobilisation collective et éclairée. Les hôtels ont ainsi réduit la fréquence des services de ménage et ont limité l'air conditionné à 25°C. Par ailleurs, les menus à la carte des restaurants de 48 hôtels ont été élaborés en partenariat avec Klimato. Cette société de technologie alimentaire a mesuré l'empreinte carbone des recettes proposées. Les impacts carbone des recettes ont été partagés aux clients, dans un triple objectif de réduction des émissions, de transparence et de formation.

Lancement international du partenariat avec Captain Cause

La collaboration entre la start-up Captain Cause et Accor permet aux membres du programme de fidélité ALL d'utiliser les points Reward pour soutenir les associations caritatives qui leur tiennent à cœur. La plateforme Captain Cause présente une sélection d'associations sélectionnées en faveur, entre autres, de la biodiversité, de l'action sociale de l'économie circulaire. Les points sont monétisés et l'intégralité des dons est transmise aux associations choisies, contribuant directement et entièrement au soutien de projets à impact social et environnemental.

3.1.5 *La réponse de Accor aux risques extra-financiers*

La cartographie des risques extra-financiers s'appuie sur l'analyse des risques généraux du Groupe. Concernant cette dernière, la méthodologie d'identification des risques et la gouvernance de la maîtrise des risques de Accor sont présentées au chapitre 2. Les risques « évasion fiscale », « activités sportives en entreprise » et « bien-être animal » sont traités de manière secondaire dans les parties correspondantes.

Le tableau suivant 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.

Les périmètres de reporting extra-financier de Accor

Accor s'est renouvelé et transformé vers un modèle *asset-light*. Les hôtels sous enseigne Accor définissent quatre périmètres, reflets des évolutions du Groupe.

Périmètre « légal »

Le périmètre dit légal correspond au périmètre financier consolidé. Il se compose des sièges du Groupe et des hôtels filiales sur lesquels Accor exerce un contrôle majoritaire, soit 110 hôtels à fin décembre 2023. Les autres entités intégrées au périmètre financier consolidé du Groupe sont également comprises dans ce périmètre légal. Ces entreprises ont fait l'objet d'investissement par Accor au cours des dernières années, et proposent des solutions innovantes pour hôteliers et restaurateurs, de nouveaux canaux de distribution et de nouvelles expériences pour les clients finaux.

Périmètre « volontaire »

Le périmètre dit volontaire du Groupe rassemble les 2 300 hôtels avec lesquels Accor a un contrat de gestion hôtelière à fin décembre 2023. L'ensemble des périmètres légal et volontaire est donc composé de 2 410 hôtels à fin décembre 2023.

Périmètre « franchisé »

Ce périmètre intègre les hôtels avec lesquels Accor a un contrat de franchise, soit 3 174 hôtels à fin décembre 2023.

Périmètre « global »

L'intégralité des hôtels et entités sous enseigne Accor est incluse dans le périmètre dit global, tel que défini en accord avec le Département finance du Groupe. 5 584 hôtels composent ce périmètre. Les hôtels ayant un contrat de franchise avec le Groupe sont compris dans ce périmètre, ainsi que les entités des périmètres légal et volontaire.

Tableau des risques, engagements et indicateurs clés

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 extrêmes) 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 Contribution à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050 sur l'ensemble des scopes 1, 2 et 3 Mesure robuste des émissions carbone	7, 8, 11, 12, 13, 14, 17
Alimentation durable	Inadéquations entre l'offre alimentaire proposée dans les hôtels, les obligations réglementaires et les attentes des parties prenantes (clients, ONG, etc.) Évolutions sociétales vers des comportements alimentaires plus sains et respectueux de la planète	Promotion d'une alimentation saine et durable	2, 8, 14, 15
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	Mesure et réduction du gaspillage alimentaire	2, 12
		Élimination des plastiques à usage unique Réduction des déchets et augmentation du recyclage	3, 6, 8, 11, 12, 14, 15
RISQUES SOCIAUX			
Attraction des talents	Diminution de l'attractivité de l'industrie hôtelière et forte concurrence intra-sectorielle, renchérissant les délais, coûts de recrutement et d'intégration	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	8
Engagement et rétention 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 ainsi que les risques de perte de talents clés	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
Diversité, Équité & Inclusion	Difficultés à atteindre les objectifs de mixité et parité de genre 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'inégalité 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 « *The Valuable 500* »	5, 8, 10, 17
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 (normes fiscales internationales fixées par l'OCDE, cadres nationaux de reporting des impôts et taxes) Respect des principes de pleine concurrence pour les transactions intra-groupe Lobbying responsable, dans 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	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	16
Respect des droits humains dans les hôtels	Défaut de respect des droits humains au sein des hôtels	Respect des droits fondamentaux du travail (liberté d'association, droit à la négociation collective...) et promotion de conditions de travail dignes, justes et favorables 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 contre les discriminations Garantie de santé et sécurité pour les collaborateurs et clients Respect de la vie privée des collaborateurs et des clients	3, 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, etc.) Achats responsables (produits éco-responsables, éradication du plastique, etc.)	6, 8, 12, 14, 15, 16, 17

Thème	Section DPEF	Indicateur clé de performance	Objectif 2023		2023 Périmètre global	2023 Périmètres légal et volontaire	2023 Périmètre légal
RISQUES ENVIRONNEMENTAUX							
Climat	3.2.1	Émissions de CO_2 par rapport à l'année de référence 2019	Scopes 1 et 2	Objectif 2025 : - 25,2 % Objectif 2030 : - 46 %		**3 473 ktCO_2eq + 17 % vs 2019**	**92 ktCO_2eq**
			Scope 3	Objectif 2025 : - 15 % Objectif 2030 : - 28 %		**3 006 ktCO_2eq + 9 % vs 2019**	**70 ktCO_2eq**
		Part des hôtels utilisant un outil de mesure des émissions carbone	85 % des hôtels utilisent un outil de mesure des émissions carbone		**60 %**	**86 %**	**90 %**
Alimentation durable	3.2.3	Part des hôtels déclarant avoir mis en œuvre plus de cinq actions parmi les neuf engagements pour une alimentation saine et durable	100 % des hôtels déclarent avoir mis en œuvre plus de cinq actions parmi les neuf engagements pour une alimentation saine et durable		**55 %**	**68 %**	**69 %**
Économie circulaire	3.2.4.1	Part des hôtels du Top 300* ayant reporté une valeur de référence de gaspillage alimentaire	80 % des hôtels du Top 300* reportent une valeur de référence de gaspillage alimentaire		**90 %**	**NA**	
	3.2.4.2	Part des hôtels ayant supprimé tous les produits en plastique à usage unique de l'expérience client (sauf exceptions)	80 % des hôtels ont supprimé tous les produits en plastique à usage unique de l'expérience client (sauf exceptions)		**79 %****	**92 %**	**94 %**
RISQUES SOCIAUX							
Attraction des talents	3.3.1 3.3.2	Taux de transformation de visites uniques du site Accor Careers en lancement de candidature	Maximisation du taux de transformation de visites uniques du site Accor Careers en lancement de candidature		**33 %**	**NA**	
Engagement et rétention des collaborateurs	3.3.1 3.3.3	Part des démissions dans les départs	Minimisation de la part des démissions dans les départs		**NA**	**70 %**	**63 %**
		Part des collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année	100 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation dans l'année		**NA**	**86 %**	**78 %**
		Score d'engagement des collaborateurs dans les hôtels	Maximisation du score d'engagement dans les hôtels		**NA**	**8,7/10**	**8,5/10**
Diversité, Équité & Inclusion	3.3.4	Part des femmes dans les Comités de direction au niveau mondial	Objectif 2023 : 40 % Objectif 2025 : 45 %		**42 %**	**NA**	
		Part des femmes directrices d'hôtels	Objectif 2025 : 40 %		**NA**	**28 %**	**42 %**
RISQUES LIÉS À LA GOUVERNANCE							
Éthique des affaires	3.4.1	Part des collaborateurs éligibles*** ayant complété la formation en ligne « Lutte contre la corruption » au cours des trois dernières années	Maximisation de la part des collaborateurs éligibles*** ayant complété la formation en ligne « Lutte contre la corruption »			**NA**	**54 %**
Protection et sécurité des données personnelles	3.4.2	Part des collaborateurs éligibles*** ayant complété la formation en ligne « Data Protection » au cours des trois dernières années	Maximisation de la part des collaborateurs éligibles*** ayant complété la formation en ligne « Data Protection » au cours des trois dernières années			**NA**	**27 %**
Respect des droits humains dans les hôtels	3.4.3	Part des hôtels déclarant avoir déployé le programme WATCH	100 % des hôtels déclarent avoir déployé le programme WATCH		**76 %**	**84 %**	**77 %**
		Évolution annuelle du nombre d'alertes reçues via *Accor Integrity Line*	Encouragement de l'expression d'alertes et progression de leur instruction		**+ 111 % vs 2022**	**NA**	
Maîtrise de la chaîne d'approvisionnement	3.4.4	Part des fournisseurs référencés s'engageant à respecter la Charte Achats Responsables (ou équivalent****)	Objectif 2025 : 100 % des fournisseurs référencés s'engagent à respecter la Charte Achats Responsables			**100 %**	

* *Le Top 300 est la liste des hôtels dont les bars et restaurants représentent une part significative du chiffre d'affaires de l'ensemble du Groupe.*

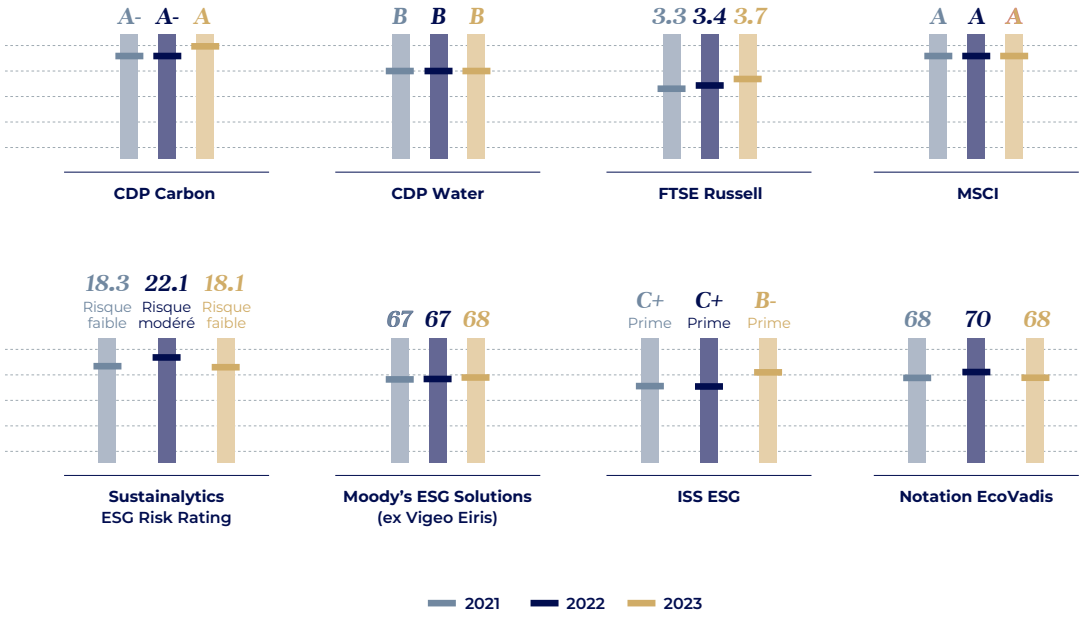
** *Résultat estimé après audit interne, validé en Comité d'audit.*

*** *Les employés éligibles désignent les employés des sièges du Groupe, et les directeurs d'hôtels.*

**** *Charte Achats 21, ou code de conduite fournisseur respectant les points de la charte Achats Responsables de Accor.*

3.1.6 *Notations extra-financières, une performance reconnue*

Accor répond à plusieurs questionnaires d'agences de notation afin d'évaluer ses performances environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Accor fait partie des entreprises les plus performantes dans son secteur, ainsi qu'en attestent les scores ci-dessous.



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

3.2 Réduire les émissions de gaz à effet de serre, protéger la nature et préserver les ressources

À l'aune des rapports scientifiques sur les sujets environnementaux, Accor est convaincu de la nécessité du renouveau de l'hôtellerie, reposant 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 envers l'environnement s'articulent autour de trois thèmes :

- la réduction 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.

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 ambitieux de contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050, conformément à l'Accord de Paris. Accor pourrait faire face à des risques en tentant de se conformer à la trajectoire définie. Les risques, internes et externes, sont détaillés dans la section sur la gestion des risques. Ils incluent par exemple le manque de disponibilité de source d'énergie bas carbone, ou les délais de déploiement de l'outil de mesure des émissions carbone.

En 2023, Accor a obtenu la note A au questionnaire du *Carbon Disclosure Project* (CDP), auquel il répond depuis 2006. Cette attribution est une reconnaissance du statut de leader du Groupe sur les enjeux climatiques, Accor étant la seule entreprise au sein des principaux acteurs de l'hôtellerie à obtenir ce score en 2023.

Accor s'est engagé à mettre en œuvre les recommandations de la *Task Force on Climate Related Financial Disclosure* (TCFD). 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 du Groupe dans les pages suivantes suit les lignes directrices de la TCFD** :

- **gouvernance ;**
- **stratégie ;**
- **gestion des risques ;**
- **métriques et objectifs.**

Il est complété par la présentation du plan d'action et des résultats de l'année 2023.

Gouvernance

La gestion des projets du Groupe liés à la préservation du climat et à la réduction des émissions 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** a acté trois décisions importantes sur les questions climatiques au cours des deux dernières années :

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

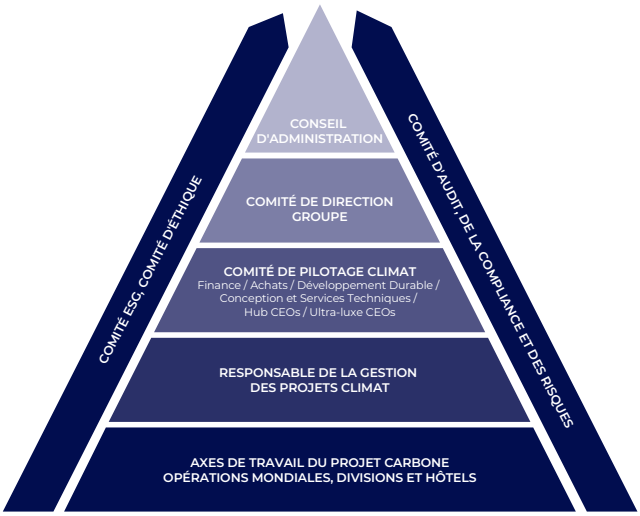
En 2020, le **Comité de pilotage Climat** a été mis en place par le Président-directeur général, Sébastien Bazin. Le Comité de pilotage a pour mission la définition de la stratégie climat et des projets de mise en œuvre opérationnelle, pour atténuer les émissions de gaz à effet de serre et maîtriser les risques climatiques. Il est supervisé et piloté par la cellule de gestion de projet carbone, de la Direction Développement durable. Cette dernière est notamment en charge de mobiliser les parties prenantes internes pour mettre en œuvre la stratégie carbone.

Le **Comité éthique** assure également une surveillance stratégique. Il fait des recommandations au Comité de direction Groupe, assure le suivi des plans d'action, et supervise la mise en œuvre des procédures d'éthique, de compliance et de développement durable du Groupe.

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 des risques climatiques de Accor, conforme aux exigences de reporting de la TCFD



La **Direction Design & Technical Services** est chargée de la collecte des données de consommations énergétiques à l'échelle du Groupe, sous la supervision de la Direction Développement durable.

La Direction Développement durable se charge ensuite des calculs des émissions carbone des différents scopes selon la méthodologie du Greenhouse Gas (GHG) Protocol. Les résultats sont partagés chaque année, au sein du Groupe et en externe.

Stratégie

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 de développement durable, 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 implique 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. Les leviers à sa disposition incluent : 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 propriétaires 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.

Cette stratégie climat se matérialise dans un **programme de réduction des émissions 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 contribuer collectivement à 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'éco-conception 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 ;
- **augmenter la performance énergétique** des bâtiments et des services pour améliorer leur résilience vis-à-vis des risques physiques et des risques de transition ;
- **accélérer l'approvisionnement en énergies renouvelables**, produites hors site et sur site, notamment l'éolien et le solaire.

Gestion des risques

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. Elle a été approfondie en 2022 et 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 [1], ainsi que les risques de transition pour les scénarios d'un monde limité à 1,5 °C d'ici 2100 [2] (voir aussi chapitre 2 – Facteurs de risques).

En 2023, Accor s'est associé à Axa Climate pour l'utilisation de sa plateforme Axa Altitude. Cet outil fournit des données sur le climat et la biodiversité qui permettront à Accor de mieux identifier l'ensemble des risques physiques et de transition, liés aux actifs hôteliers de son réseau. Les risques auxquels les hôtels en phase de développement seraient exposés peuvent aussi être analysés.

(1) GIEC, RCP 8.5.
(2) GIEC, RCP 2.6.

Les principaux risques climatiques identifiés par Accor sont les suivants :

Catégorie 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 entrant 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 réglementations 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

Pour piloter sa trajectoire carbone, Accor s'est fixé des objectifs et a mis en place des métriques reconnus par la science, validés par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi).

Définition des scopes

- **Le scope 1** couvre les émissions de gaz à effet de serre (GES) directes ;
- **Le scope 2** couvre les émissions indirectes liées à la production de l'énergie (électricité achetée, vapeur, réseaux urbains de chauffage et climatisation) ;
- **Le scope 3** couvre les émissions indirectes dues aux activités amont et aval nécessaires à l'activité directe du Groupe. Le scope 3.3 concerne les émissions liées à l'énergie, non incluses dans le scope 2. Le scope 3.14 a trait aux émissions liées à l'énergie des hôtels franchisés.

Engagement SBTi + 1,5 °C

En 2020, Accor a défini une trajectoire de réduction en valeur absolue des émissions carbone, alignée sur l'objectif de l'Accord de Paris visant à limiter le réchauffement climatique à + 1,5 °C.

Ces 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 l'ensemble de sa chaîne de valeur. En cas d'évolution méthodologique, Accor se mettra en conformité avec les recommandations de l'initiative SBTi. L'année 2024 va être marquée par une telle évolution, comme le décrit le paragraphe suivant.

Un contexte d'évolution méthodologique

Dans une démarche d'amélioration continue et afin de renforcer la pertinence du calcul carbone conformément aux nouvelles attentes des parties prenantes, les méthodologies de calcul des scopes 1, 2 et 3 et le périmètre étudié ont évolué au cours de l'année 2023.

Accor a initié en 2022 le déploiement d'un outil de collecte des données énergétiques sur l'ensemble du périmètre. Cet outil, dénommé Gaïa 2.0, est déployé progressivement jusqu'à 2024 et permettra de collecter une pluralité de données ESG. Dans la continuité de ce projet d'envergure, il a été nécessaire de faire évoluer la méthodologie de calcul des émissions de gaz à effet de serre des catégories GHG liées à l'énergie (scopes 1, 2, 3.3 et 3.14).

Par ailleurs, Accor s'est réinterrogé sur sa méthodologie de calcul du scope 3, et sur son périmètre. En effet, une part significative des émissions carbone du scope 3 était issue d'un calcul basé sur des volumes d'achats (*spend-based*), puis convertie en tCO_2eq. Cette réflexion a été accélérée par la publication anticipée d'un nouveau guide de recommandations pour les engagements SBTi du secteur de la construction (*Buildings sector science based target setting guidance version 1.5 - draft).*

Cette méthodologie, jusqu'à présent acceptée pour de nombreux postes d'émissions du scope 3, a atteint des limites :

- structurelles, dont l'incapacité du calcul à prendre en compte les actions de réduction. En effet, les facteurs d'émissions et les flux financiers analysés regroupent des macro-catégories qui ne disposent pas d'une précision suffisante (par exemple, ils ne comportent pas de précision sur la provenance de la viande ni sur le mode d'élevage) ;
- conjoncturelles : dans un contexte inflationniste, les prix augmentent, induisant une augmentation mathématique des émissions de gaz à effet de serre « artificielle » (puisqu'elles sont mesurées à partir du volume de dépenses).

Pour les raisons évoquées ci-dessus, le présent document présente une actualisation globale du reporting carbone de Accor. L'engagement SBTi implique une actualisation quinquennale, ces mises à jour méthodologiques s'inscrivent dans ce contexte et seront transmises au SBTi.

Par souci de continuité méthodologique et de comparabilité, les améliorations apportées pour fiabiliser et enrichir la méthodologie de calcul des scopes 1, 2, et 3 ont impliqué, lorsque cela était possible, une actualisation des données de l'année de référence 2019. Plus d'informations sont disponibles en note méthodologique.

Cette année, grâce aux évolutions méthodologiques réalisées, Accor est en mesure de produire l'ensemble de son reporting carbone de l'année 2023 dans le présent document.

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 l'initiative 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

Réseau d'hôtels pris en compte pour la mesure de l'empreinte carbone en 2023

Le reporting du Groupe regroupe trois périmètres, tels que décrits dans la section 3.1.5. Pour une meilleure compréhension de l'empreinte carbone de Accor, les périmètres sont ici reprécisés.

- **Périmètre légal (A)** : il s'agit des hôtels filiales de Accor, des sièges de Accor et des entités consolidées dans le reporting financier. L'ensemble des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités de Paris Society et du Lido, entités intégrées aux rapports financiers consolidés de Accor, est exclu de l'empreinte carbone du Groupe ;
- **Périmètre volontaire (B)** : il s'agit de l'ensemble des hôtels avec lesquels Accor a un contrat de gestion hôtelière ;
- **Périmètre franchisé (C)** : il s'agit de l'ensemble des hôtels franchisés.

Les émissions liées aux consommations énergétiques des hôtels sont ventilées dans les scopes 1, 2, 3.3 et 3.14 de Accor selon la répartition suivante :

- **Scope 1** = Scope 1 du périmètre légal + Scope 1 du périmètre volontaire ;
- **Scope 2** = Scope 2 du périmètre légal + Scope 2 du périmètre volontaire ;
- **Scope 3.3** = Scope 3.3 du périmètre légal + Scope 3.3 du périmètre volontaire ;
- **Scope 3.14** = Scope 1 du périmètre franchisé + Scope 2 du périmètre franchisé.

Portfolio d'hôtels par périmètre	2019	2020	2021	2022	**2023**
Total des hôtels des périmètres légal, volontaire et franchisé (A+B+C)	5 041	5 105	5 119	5 445	**5 584**
Total des hôtels des périmètres légal et volontaire (A+B)	2 542	2 468	2 414	2 415	**2 410**
Total des hôtels du périmètre franchisé (C)	2 499	-	-	3 030	**3 174**
Total des hôtels du périmètre légal (A)	-	-	-	114	**110**

Résultats

Présentation des données nécessaires au calcul de l'empreinte carbone liée à l'énergie

Les évolutions méthodologiques évoquées précédemment sur le calcul carbone sont notamment liées à l'amélioration du suivi de la consommation énergétique. Depuis 2022, Gaïa 2.0 est en cours de déploiement dans les hôtels du Groupe. L'outil permet de suivre précisément la diversité des consommations énergétiques, comme les consommations de Diesel, LPG ou autres vecteurs énergétiques minoritaires. L'élargissement du périmètre entraîne une augmentation de la consommation énergétique globale. Cette évolution s'inscrit dans la continuité du projet d'actualisation auprès du SBTi.

Par ailleurs, Accor mesure également l'intensité énergétique et carbone de son parc dans une logique d'amélioration de sa performance.

Indicateurs liés à l'énergie	*Année de référence* 2019 [1]	**2023**
Consommation énergétique (en GWh) (Périmètres A+B+C)	10 755	13 712
Intensité énergétique (en kWh/m²) (Périmètres A+B+C)	N/A	217

(1) Pour mettre à jour les données conformément à la nouvelle méthodologie, des arbitrages et hypothèses ont été nécessaires. Ces dernières sont décrites en Annexe, section 3.7.

Analyse de l'empreinte carbone de Accor liée à l'énergie

Les émissions de gaz à effet de serre liées à l'énergie (scopes 1, 2, 3.3 et 3.14) ont augmenté entre 2019 et 2023. Cette hausse est principalement due à une augmentation de la consommation énergétique, elle-même liée à la croissance du parc hôtelier. Cette dernière s'explique par l'intégration de nouvelles marques au Groupe (Mama Shelter, 25 Hours, etc.) et la signature, en 2019, d'un accord avec le groupe Huazhu. La Chine disposant d'une électricité produite à partir de charbon, l'intensité carbone de l'énergie y est particulièrement élevée.

La nouvelle méthodologie et les outils de calcul carbone permettent à présent une analyse fine des résultats. Il est possible d'étudier la performance de chaque pays et chaque marque du Groupe.

En 2023, l'intensité carbone moyenne dans l'ensemble des hôtels du Groupe liée à l'énergie (uniquement combustion) est de 72 $kgCO_2eq/m^2$. Cet indicateur mérite d'être mis en contexte, car il recouvre une diversité importante de situations.

Pour appréhender cette donnée, une comparaison avec des valeurs cibles est présentée ci-dessous. Les cibles sont celles indiquées dans les trajectoires du Carbon Risk Real Estate Monitor [1], un outil permettant une projection des actifs immobiliers sur une trajectoire compatible avec les ambitions climatiques de l'Union européenne. La comparaison concerne les cinq pays dans lesquels Accor opère une majorité de chambres, soit 50 % de son réseau.

(1) Carbon Risk Real Estate Monitor : propose des trajectoires par typologie d'actif immobilier conformes à l'Accord de Paris. Les données utilisées sont issues de la version en date du 1er mars 2023.

	Part des chambres dans le réseau de Accor en 2023	Intensité carbone (Accor, 2023)	**Valeur cible (CRREM, 2023)**
France	19 %	12 $kgCO_2eq/m^2.an$	19 $kgCO_2eq/m^2.an$
Chine	13 %	92 $kgCO_2eq/m^2.an$	88 $kgCO_2eq/m^2.an$
Brésil	7 %	23 $kgCO_2eq/m^2.an$	32 $kgCO_2eq/m^2.an$
Allemagne	6 %	34 $kgCO_2eq/m^2.an$	52 $kgCO_2eq/m^2.an$
Australie	6 %	103 $kgCO_2eq/m^2.an$	178 $kgCO_2eq/m^2.an$

Accor s'est appuyé sur les recommandations de la méthodologie HCMI de la Sustainable Hospitality Alliance. Dans une logique volontariste et à titre d'information, Accor présente ci-dessous les émissions dites indirectes des franchisés, soit le scope 3 des franchisés.

Pour rappel le périmètre d'engagement de Accor dans le cadre de l'objectif SBTi couvre les scopes 1, 2, 3.1, 3.3 et 3.14.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des évolutions méthodologiques à prendre compte pour la compréhension de l'empreinte carbone du Groupe.

Tableau de synthèse méthodologique

	Périmètre de calcul	Périmètre SBTi	Classification par ordre d'importance SHA-HCMI	Précédente Méthodologie	**Méthodologie mise à jour**
Scope 1 – Émissions directes					
Sources de combustion stationnaires et mobiles	Sièges + Parc d'hôtels A + B	X	Très Haute	Volumes	Volumes
Émissions fugitives issues de la climatisation	Sièges + Parc d'hôtels A + B		Basse	–	Volumes
Scope 2 – Émissions indirectes liées à l'énergie					
Achats d'électricité, réseaux de chaleur et de froid urbains - *location-based*	Sièges + Parc d'hôtels A + B		Très Haute	Volumes	Volumes
Achats d'électricité, réseaux de chaleur et de froid urbains - *market-based*	Sièges + Parc d'hôtels A + B	X	Très Haute	Volumes	Volumes
Scope 3 – Émissions indirectes					
3.1 Achats de biens et services	Sièges + Parc d'hôtels A + B	X			
Restauration et boissons	Sièges + Parc d'hôtels A + B		Très Haute	Dépenses	Volumes
Services de blanchisserie externalisés (les services internalisés sont inclus dans les scopes 1 et 2)	Parc d'hôtels A + B		Haute	Volumes	Volumes
Services de nettoyage	Sièges + Parc d'hôtels A + B		–	Dépenses	Volumes
3.2 Immobilisations				Dépenses	Volumes
Mobilier des chambres et Mobilier des sièges	Sièges + Parc d'hôtels A + B		Très Haute	Dépenses	Volumes
Lits et Matelas	Parc d'hôtels A + B		Très Haute	Dépenses	Volumes
Équipements informatiques	Sièges + Parc d'hôtels A + B		Haute	Dépenses	Volumes
Véhicules	Sièges + Parc d'hôtels A + B		Haute	–	Volumes
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les scopes 1 & 2)	Sièges + Parc d'hôtels A + B	X	Moyenne	Volumes	Volumes
3.4 Transports amont					
3.5 Déchets générés par les activités	Sièges + Parc d'hôtels A + B		Haute	Volumes	Volumes
3.6 Voyages d'affaires	Sièges		Moyenne	Volumes	Volumes
3.7 Déplacements domicile-travail	Sièges + Parc d'hôtels A + B		Haute	Volumes	Volumes
3.14 Franchisés					
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 1 des Franchisés)	Parc d'hôtels C	X	Très Haute	Volumes	Volumes
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Location-Based*)	Parc d'hôtels C		Très Haute	Volumes	Volumes
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Market-Based*)	Parc d'hôtels C	X	Très Haute	Volumes	Volumes
Activités liées aux carburants et à l'énergie (non inclus dans les scopes 1 & 2 des Franchisés)	Parc d'hôtels C		Hors périmètre	Volumes	Volumes
Toutes les autres catégories du scope 3 des Franchisés (identiques à celles calculées pour le Parc d'hôtels A+B)	Parc d'hôtels C		Hors périmètre	–	Volumes

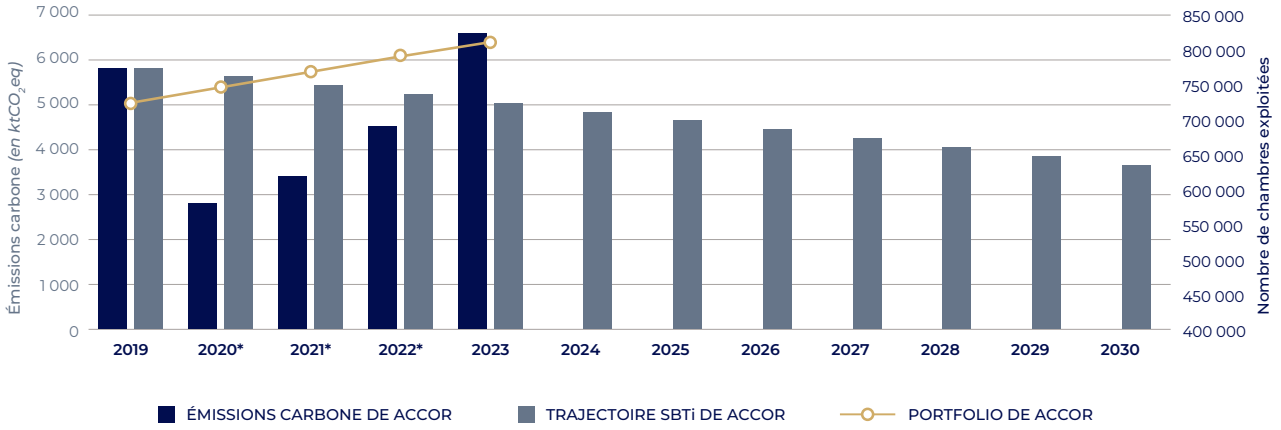
Empreinte carbone de Accor (*en $ktCO_2eq$*)

	Périmètre de calcul	Périmètre SBTi	2019 Année de référence	2022	2023	Périmètre légal 2023
Scope 1 – Émissions directes						
Sources de combustion stationnaires et mobiles	Sièges + Parc d'hôtels A + B	X	471	489	533	21
Émissions fugitives issues de la climatisation	Sièges + Parc d'hôtels A + B		204	–	171	6
Scope 2 – Émissions indirectes liées à l'énergie						
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains - *location-based*	Sièges + Parc d'hôtels A + B		2 434	2 549	2 853	70
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains - *market-based*	Sièges + Parc d'hôtels A + B	X	2 500	2 623	2 940	71
Scope 3 – Émissions indirectes						
3.1 Achats de biens et services	Sièges + Parc d'hôtels A + B	X	1 592		1 393	61
Restauration et boissons	Sièges + Parc d'hôtels A + B		1 384	–	1 194	52
Services de blanchisserie externalisés (les services internalisés sont inclus dans les scopes 1 et 2)	Parc d'hôtels A + B		173	–	168	7
Services de nettoyage	Sièges + Parc d'hôtels A + B		36	–	32	1
3.2 Immobilisations			160	–	181	0
Mobilier des chambres et Mobilier des sièges	Sièges + Parc d'hôtels A + B		130	–	141	5
Lits et Matelas	Parc d'hôtels A + B		3	–	4	0
Équipements informatiques	Sièges + Parc d'hôtels A + B		27	–	31	1
Véhicules	Sièges + Parc d'hôtels A + B		–	–	6	0
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les scopes 1 & 2)	Sièges + Parc d'hôtels A + B	X	275	308	354	10
3.4 Transports amont			inclus 3.1	–	inclus 3.1	inclus 3.1
3.5 Déchets générés par les activités	Sièges + Parc d'hôtels A + B		128	–	111	5
3.6 Voyages d'affaires	Sièges		-	–	1	1
3.7 Déplacements domicile-travail	Sièges + Parc d'hôtels A + B		181	–	227	11
3.14 Franchisés			880	–	1 259	–
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 1 des Franchisés)	Parc d'hôtels C	X	185	216	263	–
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Location-Based*)	Parc d'hôtels C		645	741	934	–
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Market-Based*)	Parc d'hôtels C	X	695	800	996	–
Activités liées aux carburants et à l'énergie (non inclus dans les scopes 1 & 2 des Franchisés)	Parc d'hôtels C		69	–	105	–
Toutes les autres catégories du scope 3 des Franchisés (identiques à celles calculées pour le Parc d'hôtels A+B)	Parc d'hôtels C		937	–	1 088	–

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

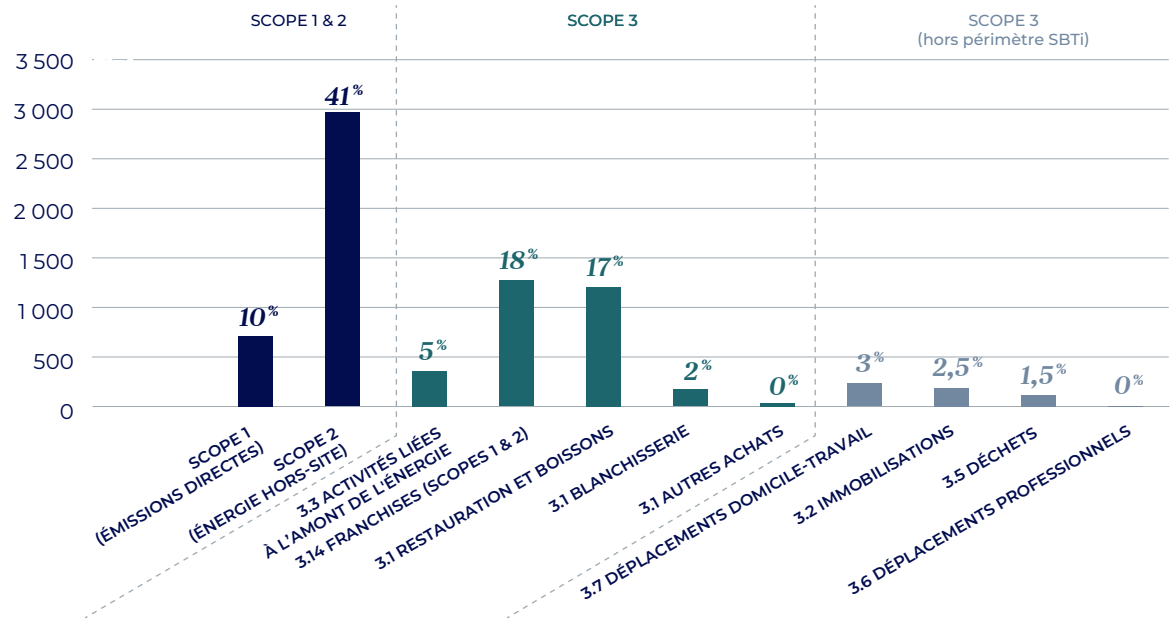
Market-based : calcul avec une méthode fondée sur le marché. Le facteur d'émission utilisé est le facteur moyen du fournisseur auquel l'entreprise achète l'électricité.

Trajectoire carbone de Accor entre 2019 et 2023 pour le périmètre SBTi (en $ktCO_2eq$)



* *Pour les années 2020, 2021 et 2022, les émissions du scope 3.1 n'ont pas pu être recalculées selon la nouvelle méthodologie. Par conséquent, les émissions associées à cette catégorie ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus.*

Décomposition de l'empreinte carbone de Accor par catégorie en 2023 (en $ktCO_2eq$)



Décomposition de l'empreinte carbone de Accor par scope en 2023 (en % de $ktCO_2eq$)



Plan d'action

La stratégie climatique lancée en 2022 a perduré et s'est renforcée en 2023, avec 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 (voir ci-après).

Sensibiliser et former les collaborateurs des sièges jusqu'au Comité de direction du Groupe

En 2023, le Groupe a continué à déployer plusieurs initiatives fortes pour sensibiliser et former les collaborateurs de l'entreprise :

- des sessions d'information et de sensibilisation ont été tenues avec les membres du Conseil d'administration et des membres du Comité de direction du Groupe sur les enjeux liés aux fondamentaux du développement durable et à leurs implications réglementaires ;
- les membres du Comité de direction du Groupe 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 ;
- les Directeurs généraux et leurs principaux cadres dirigeants ont été sensibilisés aux enjeux climatiques et aux leviers d'actions lors d'ateliers dédiés par zone géographique ;
- la formation *School for Change* a été suivie par 93 % 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. En 2023, les nouveaux modules de formation proposés couvrent la stratégie de Accor en matière de durabilité, ainsi que les enjeux et engagements sociaux du Groupe, notamment en matière de Droits Humains et de Diversité, Équité & Inclusion ;
- 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 aux membres des opportunités de s'engager à titre personnel ou professionnel.

Faire évoluer les standards pour intégrer les exigences liées au climat

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.

Refondre les standards internes

Un nouveau cahier des charges interne basé sur les critères du Global Sustainable Tourism Council (GSTC) et de certifications externes reconnues (Green Key, Green Globe) a été élaboré et est en cours de déploiement : il vise à aligner les hôtels sur des pratiques et standards communs et 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 (Business to Business)* et *BtoC (Business to Consumer)* ;
- apporter la preuve de la transformation des hôtels en matière de durabilité.

Accompagnement des hôtels vers les certifications externes

En 2023, suite à une phase d'analyse des certifications existantes, le Groupe a annoncé la signature de deux partenariats internationaux avec Green Key et Green Globe. Ces partenariats s'inscrivent dans une volonté du Groupe d'accompagner ses hôtels vers l'obtention d'une certification externe, avec un objectif d'atteindre 100 % d'hôtels écocertifiés à fin 2026.

Ces programmes de certification évaluent les hôtels sur la base des quatre piliers fondamentaux du développement durable : gestion durable, impacts environnementaux, impacts culturels et impacts socio-économiques. Les démarches des hôtels sont validées par un audit annuel de leurs pratiques.

Accor a, par ailleurs, conclu un partenariat stratégique avec Ecotourism Australia pour la certification des hôtels, appartements et *resorts* du Groupe en Australie et en zone Pacifique. Aux États-Unis et au Canada, Accor collabore depuis plusieurs années avec Green Key Global, notamment par l'intermédiaire de l'enseigne Fairmont. De la même façon, Accor travaille dans toutes les régions avec des programmes de certification locaux reconnus.

Fin décembre 2023, le Groupe comptait 539 hôtels certifiés. Additionnellement, 561 hôtels sont en cours d'obtention d'une certification.

Test d'un projet de scorecard ESG en phase amont des projets

En 2023, les équipes de la Direction du Développement et les équipes techniques ont mis au point un prototype d'ESG scorecard pour analyser les projets en phase amont. Cette grille d'analyse intègre les critères climats suivants :

- l'analyse des risques physiques et risques de transition via la plateforme AXA Climate ;
- l'analyse de la performance énergique en kWh/m².an ;
- un critère lié à la présence d'énergie fossile.

Cette scorecard a été testée sur différents projets et doit être étendue en cas de retours positifs.

Investir pour mesurer et piloter au plus juste l'énergie

Depuis 2022, le Groupe déploie un système amélioré de gestion de l'énergie s'alignant sur la norme ISO 50001.

Fin 2023, 90 % des hôtels du périmètre légal, et 86 % des hôtels des périmètres légal et volontaire utilisent un outil de mesure des émissions carbone [1]. 60 % des hôtels du périmètre global utilisent cet outil.

Le suivi des performances des hôtels est basé sur :

- le reporting des consommations de fluides (énergies, eau) à l'aide de l'outil Gaïa 2.0 sur la base de données réelles ;
- 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) ;
- le reporting d'autres indicateurs de développement durable comme les déchets, la suppression des plastiques à usage unique, les volumes de gaspillage alimentaire, etc.

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.

En 2023, environ 70 % des émissions carbone totales de Accor provenaient 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.

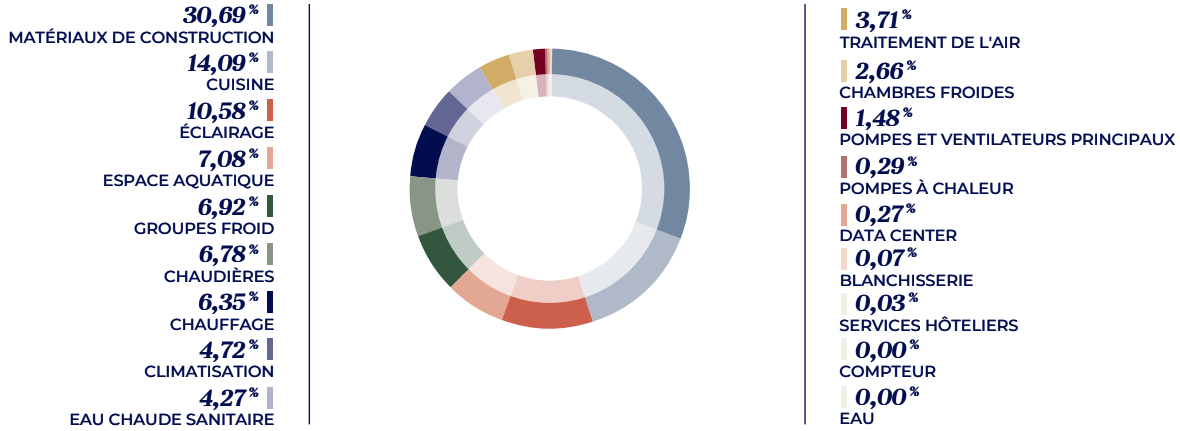
Pour ce faire, Accor s'attache à améliorer ses normes techniques, à tirer parti des meilleurs outils de performance et dernières technologies pour préparer l'avenir des nouveaux hôtels. En parallèle, le Groupe doit aider les hôtels existants à s'engager dans la transition vers une économie bas carbone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

Le Groupe a mené une enquête inédite auprès de son réseau en 2022 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 de la toiture et des façades, ainsi que les vitrages, ont été identifiés comme les catégories pouvant offrir le plus grand potentiel de réduction des émissions 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.

Fort de l'enquête (illustrée ci-dessous) révélant le potentiel d'efficacité énergétique et d'économies au niveau des hôtels, Accor a lancé en 2023 un projet pilote auprès d'hôtels volontaires pour formaliser leur plan d'investissements permettant d'atteindre ce potentiel.

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

(1) Le périmètre considéré pour ce KPI est le réseau hôtelier en date du 31 juillet 2023.

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. Cette solution permet aux hôtels de s'affranchir d'investissements directs. 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 et déployé en 2023 des partenariats stratégiques mondiaux avec trois 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 jusqu'à la mise en œuvre du contrat, les audits, et coordonneront l'installation de la technologie adaptée aux besoins spécifiques de l'établissement.

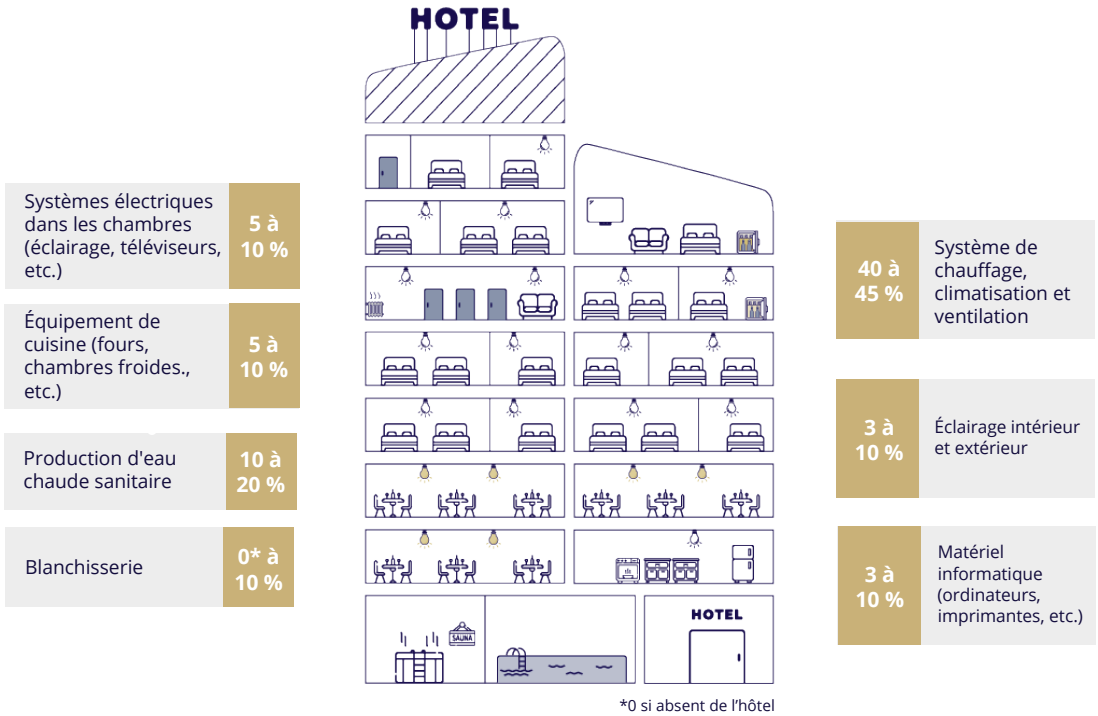
Les partenaires du programme Accor travailleront avec chaque hôtel pour évaluer, concevoir et mettre en œuvre une solution optimale en matière d'efficacité énergétique, susceptible de générer des économies immédiates. Le programme adopte une approche globale de l'efficacité énergétique et prend en compte 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 2023, plus de 300 hôtels dans le monde sont identifiés pour participer au programme et plus de 60 projets sont d'ores et déjà en cours.

Fin 2023, les potentiels suivants ont été identifiés sur les 45 hôtels audités depuis le début de l'année 2023 :

- économies annuelles : 10 300 000 d'euros/an ;
- investissement total requis : 77 500 000 d'euros ;
- économie d'énergie moyenne : - 20 % vs baseline ;
- réduction des émissions annuelles : - 45 $ktCO_2$/an.

Principaux gisements d'efficacité énergétique dans un hôtel



*0 si absent de l'hôtel

Plan de sobriété énergétique

Inscrite dans la loi sur la transition énergétique (LTECV) depuis 2015, la sobriété énergétique est l'un des piliers de la transition. L'objectif à court terme est de stopper les dépenses d'énergie 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.

Vingt-trois actions ont été mises en place dans les hôtels, dont neuf actions partagées par l'ensemble du secteur et quatorze actions spécifiques au Groupe. Accor a en effet souhaité prendre des mesures plus fortes que le secteur sur la maîtrise des postes de consommation les plus importants (climatisation et chauffage, chauffage de l'eau, éclairage, cuisson et froid).

Le 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.

Depuis 2022, un catalogue de prestataires reconnus pour leur expertise a été constitué 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'action (étude, analyse et projection) et le suivi des travaux d'économies et de performance énergétique d'ici à 2030.

Accélérer l'achat et la production d'énergies renouvelables

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'énergies renouvelables (hors site)

Un objectif quantitatif d'approvisionnement en énergie verte hors site a été défini en 2023, en accord avec la trajectoire carbone 2030. Cet objectif sera validé en 2024 en tenant compte de la nouvelle organisation du Groupe.

La Direction des Achats offre aux hôtels Accor 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 2023, le Groupe a poursuivi son travail de définition d'un programme de transition vers les énergies renouvelables qui couvre vingt-et-un pays, représentant 87 % des émissions des scopes 1 et 2 de Accor.

Compte tenu des différences réglementaires entre les différents marchés de l'énergie dans le monde, la Direction des Achats a lancé dans l'année un projet d'étude quant à la possibilité d'investir dans un ou plusieurs Power Purchase Agreements, contrats d'énergies renouvelables de long terme. Un appel d'offres pour des services d'approvisionnement en Certificats d'Énergie Renouvelable (EAC – *Energy Attribute Certificate*) détachés des contrats de fourniture d'énergie a également été considéré.

En 2023, les sièges franciliens (Sequana et Évry) du Groupe utilisent des contrats d'électricité 100 % renouvelable.

En ce qui concerne les hôtels Accor : les contrats d'électricité par défaut pour la Suisse et l'Autriche sont des contrats d'énergies renouvelables et des options d'électricité renouvelable sont proposées dans tous les pays règlementés où la Direction des Achats a une offre de fourniture d'énergie (tous les grands pays d'Europe, le Brésil, l'Australie).

La Direction des Achats australienne finalise un appel d'offres pour la fourniture d'électricité sur la période 2024-2026. Les régulations locales obligent tous les hôtels à souscrire (dès 2024) 18,56 % de leur consommation électrique sous forme renouvelable. 33 hôtels ont d'ores et déjà décidé de recourir de manière plus significative aux énergies renouvelables en souscrivant une option électricité verte supplémentaire pour la durée du contrat. Au total, ce nouveau contrat va permettre d'approvisionner 70 GWh/an sous forme d'énergie verte et d'éviter de rejeter annuellement plus de 64 000 tCO_2eq dans l'atmosphère.

Production d'énergies renouvelables (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'énergies renouvelables 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'énergies renouvelables 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 de sytème de production 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.

Maîtriser les émissions du scope 3 en engageant ses fournisseurs

Les émissions liées à l'achat de produits et services représentent environ 20 % de l'empreinte carbone de Accor. Le Groupe mobilise depuis longtemps ses fournisseurs pour réduire ses émissions indirectes. La Charte Achats Responsables déployée en 2023 inclut de nouvelles exigences par rapport à la précédente Charte, engageant par exemple les partenaires à mesurer et publier annuellement leur empreinte carbone, conformément à une norme établie telle que le GHG Protocol.

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.

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 du CDP pour alimenter le développement de sa stratégie d'engagement des fournisseurs.

PRÈS DE 500 FOURNISSEURS INVITÉS PAR ACCOR À RÉPONDRE AU CDP AVEC UN **TAUX DE RÉPONSE DE 51 %** *(+ 22 PTS VS 2022)*

62 %	**39 %**	**20 %**	**39 %**	**54 %**
des fournisseurs répondant au questionnaire et ayant déclaré des émissions opérationnelles.	des fournisseurs répondants ont déclaré avoir des objectifs actifs de réduction des émissions 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 liées au carbone.

Sensibiliser les clients lors des événements internationaux

À l'occasion de la Conférence des Parties (COP 28) organisée à Dubaï du 30 novembre au 12 décembre 2023, Accor a démontré une fois de plus que l'action collective est déterminante dans le développement d'une hospitalité plus durable.

Accor est le premier opérateur hôtelier des Émirats arabes unis (EAU), pays où s'est tenue la COP 28. Cet évènement était donc idéal pour présenter les efforts du Groupe en matière de durabilité, aux parties prenantes de cet événement, et en particulier à celles accueillies dans les 61 hôtels du Groupe à Dubaï (82 pour l'ensemble des EAU). Cette COP était aussi l'occasion pour le Groupe de se positionner comme le partenaire incontournable de tous ceux qui souhaitent, main dans la main, accélérer la transition écologique. C'est lors de tels événements internationaux qu'il est en effet essentiel de se montrer force d'innovation, et de tester de nouvelles initiatives afin d'accélérer notre transformation.

Parmi les mesures prises à l'échelle locale, ces adresses proposent désormais :

- la limitation de l'air conditionné dans les parties communes à 25 °C (+ ou - 3 °C) au lieu de 20 °C, soit une climatisation moins forte dans un pays chaud ;
- une nouvelle composition des buffets de petit-déjeuner pour réduire le gaspillage alimentaire ;
- l'élimination progressive des plastiques à usage unique dans l'expérience client (bouteilles en plastique, sachets de thé et café soluble, dosettes de lait...) ;
- enfin, l'élaboration d'options végétariennes (40 % de l'offre) et de menus « bas carbone » pensés par les chefs locaux.

Toutes ces initiatives mises en œuvre par les hôteliers Accor, portées par la dynamique de la COP 28, représentent des défis ambitieux pour cette région du monde. Elles démontrent à nouveau que la mobilisation collective fournit des résultats sur le terrain.

3.2.2 *Préserver la ressource en eau et les écosystèmes*

3.2.2.1 Préserver la ressource en eau

Contexte

Accor a été pionnier au sein de l'industrie hôtelière dans la réalisation d'évaluations du cycle de vie des opérations hôtelières, y compris celles relatives à la demande en eau. Ces données constituent non seulement la base d'une approche opérationnelle avec les hôteliers pour une gestion efficace et durable de l'eau, mais aussi pour l'engagement avec les décideurs politiques.

L'empreinte hydrique représente la consommation nette d'eau, c'est-à-dire la différence entre les prélèvements et les rejets d'eau liés aux activités du Groupe sur l'ensemble du cycle de vie des produits et services.

Accor a réalisé une analyse de son empreinte hydrique en 2019. Cette analyse a révélé qu'environ 60 % de cette empreinte était concentrée en amont de sa chaîne de valeur, essentiellement en raison des achats de denrées alimentaires (café, cacao, thé, fruits et légumes, viandes, céréales, oléagineux, etc.) pour les restaurants et bars des hôtels et qui présentent des besoins hydriques conséquents. Ces besoins sont principalement liés à l'irrigation des cultures et l'abreuvement du bétail.

Le résiduel de cette empreinte hydrique, soit environ 40 %, est directement lié au réseau hôtelier et ses opérations directes. Celles-ci comprennent l'utilisation de l'eau par les clients dans les chambres et espaces communs, mais aussi l'ensemble des opérations et services quotidiens propres à la gestion d'un établissement hôtelier : nettoyage des chambres, services de restauration et de blanchisserie sur site, activités aquatiques (piscines, spas, jacuzzis), arrosage des espaces verts.

Gouvernance

En 2023 a eu lieu la structuration de la gouvernance de l'eau dans le Groupe. Un chef de projet en charge de l'Eau et de la Biodiversité a été nommé en juillet au sein de l'équipe Environnement, dans le Département Développement durable. Un état des lieux a été mené pour permettre le lancement formel d'un projet dédié en début d'année 2024, avec le soutien des *Sustainability Leaders*.

Par ailleurs, le pilotage des sujets relatifs à la gestion de l'eau suit le cycle de développement, d'exploitation et de rénovation des hôtels par les équipes Design & Technical Services au niveau opérationnel.

Au-delà de la consommation directe des hôtels, les sujets relatifs à l'eau sont appréciés 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 et pour ses parties prenantes.

En conséquence, le Groupe s'est doté fin 2023 d'une politique sur l'eau, présentant ses pressions et dépendances face à la ressource en eau et définissant ses priorités et leviers d'action. Celle-ci a vocation à être étayée par des Chartes de sobriété eau, déployées à l'échelle régionale. Une première Charte eau régionale a été élaborée et diffusée au sein de la région Europe et Afrique du Nord (ENA) durant l'été 2023. Cette Charte de sobriété Eau portant également les engagements de l'ensemble du secteur de l'hôtellerie en France, comprend une série de mesures concrètes venant renforcer les dispositifs déjà en place.

Le suivi de la performance de l'hôtel en matière d'eau repose sur :

- le reporting des consommations d'eau à l'aide de l'outil Gaïa 2.0 ;
- la connaissance des hôtels (nombre de chambres, points de vente restaurant-bar, équipements techniques, etc.) et de leur consommation (suivie depuis 2005) ;
- une analyse approfondie des ratios et du taux d'occupation pour une comparaison sur plusieurs années ;
- des données de comparaison par marque et par région.

Sur la partie amont de sa chaîne de valeur, la politique s'appuie sur la Direction des Achats. 100 % des fournisseurs référencés s'engagent à respecter la Charte Achats Responsables (ou équivalent [1]), qui implique la prise en compte du risque de stress hydrique et la promotion de 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.

En 2023, Accor a souscrit à la plateforme Axa Altitude qui permet d'évaluer, pour son parc d'hôtels existants comme pour les projets en développement, les risques physiques et de transition liés aux changements climatiques. Cette analyse ajoute une dimension prospective à l'évaluation du stress hydrique notamment.

Plan d'action

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 impactant 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 des équipes d'ingénierie des divisions. Le respect des normes de débit des robinets d'évier ou de douche est obligatoire.

Par ailleurs, Accor s'engage à privilégier 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 pilotes 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.

Enfin, 2023 a vu le lancement d'un projet de consolidation d'une action d'évitement du ménage systématique pour les clients restant plus d'une nuit dans les hôtels du Groupe. Cette initiative, déployée de manière spontanée par les hôtels, est en cours de normalisation. Selon une première estimation d'évaluation d'impact, 12 % des consommations d'eau par chambre occupée seraient évitées lorsque les clients choisissent de se passer du ménage quotidien.

(1) Charte Achats 21, ou code de conduite fournisseur respectant les points de la charte Achats Responsables de Accor.

Résultats

En 2023, après la structuration de la gouvernance, des expertises, et l'amélioration des outils de mesure et de suivi, une hausse des prélèvements en eau en valeur absolue est observée entre 2022 et 2023.

Cette augmentation est expliquée par l'accroissement du réseau hôtelier dans la région MEAPAC et les marques de la division Luxe & Lifestyle, caractérisés par une importante empreinte hydrique en volume et en intensité.

Prélèvements en eau *(en millions de m³)*	**2022**	**2023**	**Variation**
ENA	18	19	+ 6 %
MEAPAC	48	56	+ 18 %
Amériques	5	5	+ 2 %
Premium, Milieu de Gamme & Économique	**71**	**80**	**+ 14 %**
Luxe	14	17	+ 20 %
Lifestyle	4	7	+ 76 %
Luxe & Lifestyle	**18**	**24**	**+ 33 %**
Total des prélèvements en eau	**89**	**105**	**+ 18 %**
Prélèvement moyen en litres par chambre occupée	**473**	**466**	**- 2 %**

En 2023, le périmètre de reporting sur l'eau couvre le périmètre global.

Le total des prélèvements en eau du Groupe et ses 5 584 hôtels est de 105 millions de m³ au 31 décembre 2023. Ce chiffre est en hausse de 16 millions de m³ par rapport à 2022, soit une évolution de 18 %. Cette augmentation se décompose en une hausse de 14 % pour la division Premium, Milieu de Gamme & Économique et une hausse de 33 % pour la division Luxe & Lifestyle en lien avec la croissance du parc hôtelier et du nombre de chambres.

Le prélèvement moyen par chambre occupée est en baisse. Cette évolution peut s'expliquer par plusieurs facteurs. La baisse est cohérente avec la hausse du taux de représentativité entre les deux exercices, c'est-à-dire la fiabilisation de la méthodologie et des données, surtout dans la région MEAPAC et sur la division Luxe & Lifestyle. Ces dernières étaient en fort développement en 2023 et présentaient les facteurs d'intensité les plus importants. La charte de sobriété eau a également pu avoir un effet positif sur le prélèvement moyen en litre par chambre. Enfin, la hausse du taux d'occupation fait diminuer mécaniquement la part fixe moyenne des prélèvement en eau des hôtels par chambre occupée. Il convient en effet de noter que le maintien des normes d'hygiène des tuyaux nécessite une circulation régulière d'eau chaude, même lorsque les chambres ne sont pas occupées.

19 % des hôtels déclarent réutiliser les eaux grises et 19 % déclarent collecter et réutiliser l'eau de pluie, chiffres relativement stables depuis 2019.

3.2.2.2 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 le World Travel and Tourism Council (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 direct sur la biodiversité et l'usage des sols. Les opérations hôtelières directes (énergie consommée, infrastructures) représentent environ 15 % de l'occupation des sols liée aux activités du Groupe. En effet, l'essentiel de l'impact du Groupe sur l'occupation des sols est issu de sa chaîne de valeur amont et aval, et notamment de l'achat de matières premières, de produits et de services. Cela est principalement lié aux surfaces agricoles nécessaires à la production de denrées alimentaires servies dans les bars et restaurants du Groupe.

Gouvernance

La gouvernance des sujets liés à la biodiversité a évolué en 2023, par la nomination d'un chef de projet en charge de la Biodiversité et des sujets liés à l'eau. Ce chef de projet opère au sein de l'équipe Environnement, dans la Direction Développement durable. Un état des lieux a été réalisé pour permettre le lancement d'un projet en 2024, qui affichera les ambitions du Groupe en vue de contrôler son impact sur la biodiversité et les services écosystémiques.

Enfin, les sujets relatifs à la biodiversité sont suivis principalement par les Directions Développement durable, Développement et Achats en collaboration étroite avec les équipes opérationnelles, ayant pour objectif commun la réduction de l'empreinte mentionnée ci-dessus.

Politiques

En 2023, l'ensemble des parties prenantes internes mobilisées de Accor (départements Développement, Achats et *Sustainaility Leaders)* ont initié l'élaboration d'une politique Biodiversité à l'échelle du Groupe. Cette politique, comprenant les principes et engagements de Accor ainsi que ses principaux leviers d'action, sera diffusée à l'ensemble du Groupe en 2024.

Les principaux leviers d'action identifiés sont la politique d'achats responsables, notamment achats alimentaires, et la promotion d'une alimentation durable et locale dans ses hôtels et restaurants.

Plus globalement, Accor a l'ambition 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 naturelles se traduit également 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, au niveau 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.

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'action

En 2023, 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 maîtrise 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. Divers programmes concernant la reforestation, la réintroduction d'abeilles pollinisatrices, la préservation de l'eau ont été déployés en 2023.

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 2023, les résultats du Groupe en matière de gestion de ses impacts sur la biodiversité reposent sur deux paramètres : l'usage des sols, direct et indirect, et le recours aux produits toxiques pour la biodiversité.

Concernant le second paramètre, les deux actions suivantes sont pilotées dans l'outil Gaïa.

L'utilisation de produits d'entretien respectueux de l'environnement est déclarée par 99 % des hôtels ayant reporté sur l'action, soit 4 437 hôtels.

L'interdiction de traitements chimiques pour l'entretien des jardins est, elle, déclarée par 52 % des hôtels reportant sur l'action, soit 2 018 hôtels.

3.2.3 Favoriser une alimentation saine et durable

Contexte

L'engagement en faveur d'une alimentation durable est un axe essentiel de la stratégie de développement durable du Groupe car cela représente 17 % de son empreinte carbone et constitue 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 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 de boissons.

En tant qu'acteur majeur de la restauration, le Groupe se doit d'être exemplaire au regard des évolutions réglementaires 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 l'eau, plus proche des lieux de consommation. Ainsi le Groupe entend réduire la part carnée de ses menus, et s'approvisionner plus localement et favoriser les aliments issus de l'agriculture biologique ou d'autres modes de production durable.

Politiques

Accor a mis en place depuis plusieurs années des actions pour une alimentation plus durable qui s'articulent 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, etc.).

Dans les restaurants, cela se traduit, par exemple, par l'utilisation de produits locaux et de saison, ou par l'interdiction de proposer à la carte des espèces de poissons menacées d'extinction.

À travers ces 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. La marque greet fonde également son offre de restauration sur les circuits courts et sur l'économie circulaire, au cœur de son positionnement.

Plan d'action

Le plan d'action est centré sur la mise en œuvre d'actions concrètes sur l'alimentation saine et durable dans les hôtels.

Les actions en faveur du bien-être animal se sont également poursuivies, au niveau du Groupe et dans certaines régions et marques.

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 du Nord) et en 2025 sur les marchés où les chaînes d'approvisionnement sont en développement (Asie du Sud, Amérique du Sud, Afrique). 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. Au Canada, dans les hôtels Fairmont, 83 % des œufs sont issus de l'agriculture biologique, de poules élevées en plein air ou hors cage.

71 % des hôtels ayant reporté cette action proposent des œufs de poules élevées hors cage. Sur l'ensemble des hôtels du Groupe (comprenant les hôtels n'ayant pas répondu), ce taux s'élève à 47 %.

Résultats

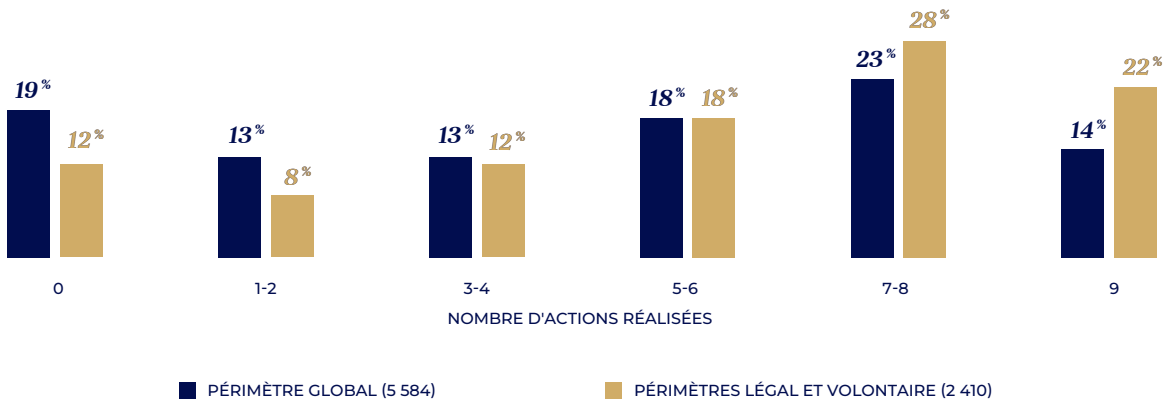
Accor s'est fixé l'objectif que 100 % de ses hôtels reportant sur l'outil Gaïa aient mis en œuvre au moins la moitié des neuf actions sur l'alimentation saine et durable.

Fin 2023, 69 % des hôtels du périmètre légal déclarent avoir mis en œuvre plus de cinq actions parmi les neuf engagements pour une alimentation saine et durable.

Le pourcentage d'hôtels déclarant avoir mis en place plus de cinq actions sur neuf s'élève à 68 % sur les périmètres légal et volontaire, soit les hôtels filiales de Accor, et ceux sous contrat de management.

Concernant l'ensemble du Groupe, 55 % des hôtels ont mis en place cinq actions sur les neuf engagements pour une alimentation saine et durable.

Répartition des hôtels en fonction du nombre d'actions déclarées réalisées



Déploiement des engagements pour une alimentation saine et durable à fin 2023	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.	3 902	67,3 %
Élargir l'offre en produits bio et soutenir l'agroécologie	Proposer 2 produits majeurs bio ou certifiés issus de l'agroécologie	3 793	71,5 %
Favoriser les filières intégrant des critères de bien-être animal	Proposer exclusivement des œufs (coquilles et liquides) plein air ou hors cage	3 734	71,3 %
Bannir les espèces de poissons menacées et promouvoir une pêche responsable	Bannir les espèces de poissons menacées	4 548	99,1 %
	Proposer du poisson sauvage ou d'élevage avec des pratiques responsables	3 630	56,1 %
Supprimer les additifs controversés et limiter graisses et sucres	Bannir des additifs controversés dans 5 produits et limiter graisses et sucres	3 454	69,3 %
	Supprimer l'huile de palme ou utiliser de l'huile de palme durable	3 571	74,9 %
Proposer du café ou du thé responsable	Proposer au petit-déjeuner du café ou du thé responsable (certifié : Rainforest, Bio, commerce équitable)	3 754	86,7 %
Répondre aux différents besoins alimentaires	Répondre aux différents besoins alimentaires (végétariens, etc.)	4 069	72,1 %

(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 *Réduire les déchets à la source et favoriser l'économie circulaire*

3.2.4.1 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, en tant qu'acteur majeur de la restauration commerciale par le biais de ses 10 000 restaurants et bars à travers le monde, a une responsabilité et un rôle clé à jouer.

En 2023, les déchets alimentaires représentent environ 53 % des déchets d'exploitation et près de 20 tonnes en moyenne, par an et par hôtel (1).

Réduire le gaspillage alimentaire est donc une priorité majeure pour le Groupe. Pour mener à bien ce projet, Accor s'équipe de solutions de pesée intelligente, 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.

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 sièges.

Le gaspillage alimentaire fait partie des sujets de durabilité suivis lors des revues de performance en présence des membres du Comité de direction de Accor.

Il fait également partie des objectifs individuels des directeurs d'hôtels et de la direction du Groupe.

Une gouvernance dédiée a été mise en place avec des comités opérationnels réguliers et des comités de pilotage bimestriels.

Les comités opérationnels sont composés à la fois de membres des équipes de Développement durable et des équipes Restauration des divisions afin de faciliter l'animation dans les hôtels.

Politiques

Pour créer une dynamique collective autour de cet enjeu, les hôtels se mobilisent autour des trois 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.

(1) Données extrapolées sur la base des hôtels déclarant leurs déchets dans l'outil Gaïa (1 182 hôtels).

Plan d'action

En 2023, un projet a été lancé mobilisant des acteurs des filières Développement durable et Restauration dans les régions et marques.

Ce projet a concerné, en 2023, 300 hôtels représentant une part significative du chiffre d'affaires Restauration du Groupe en 2022.

Ces 300 hôtels ont été suivis et accompagnés dans la mise en place de méthodes de mesure en vue d'élaborer des plans d'action de réduction.

Concernant la mesure du gaspillage alimentaire, première étape du programme, les hôtels ont eu le choix entre plusieurs solutions :

- des outils de pesée intelligente ;
- une méthodologie de mesure manuelle ;
- l'utilisation de la mesure des prestataires de collecte de biodéchets.

Outils de pesée intelligente grâce aux nouvelles technologies

Le Groupe a identifié plusieurs solutions de pesée intelligente, permettant aux hôtels de mesurer le gaspillage alimentaire via une balance numérique et une tablette tactile connectée. Les outils fournissent un reporting régulier permettant aux équipes en cuisine d'analyser la provenance et la nature de leur gaspillage alimentaire et d'élaborer des plans d'action personnalisés.

Méthodologie de mesure manuelle

En complément, le Groupe a mis en place une méthodologie de mesure manuelle, qui permet également aux hôtels d'analyser en profondeur les origines du gaspillage alimentaire, sur des périodes courtes.

Cette méthodologie est adaptée pour des hôtels de plus petite taille, ou en complément d'une solution connectée.

Mesure via la collecte des biodéchets

La mesure des biodéchets en interne, dans l'hôtel, ou via le prestataire de collecte, permet aux équipes de prendre conscience du volume gaspillé et de son évolution. Cette méthodologie de mesure donne moins d'informations sur la provenance du gaspillage. Les hôtels devront en parallèle analyser ce gaspillage afin d'atteindre les objectifs de réduction.

Par ailleurs, les données de gaspillage alimentaire sont collectées dans le module Gaïa de réduction du gaspillage alimentaire, *Food Waste Management*, développé par Accor. Cet outil permet aux hôtels de suivre les pesées des aliments jetés et au Groupe de suivre à la fois les hôtels ayant mesuré leur gaspillage alimentaire et la courbe de réduction.

Dans une logique d'amélioration et de fiabilisation du reporting, le Groupe a travaillé à la migration du reporting gaspillage alimentaire dans un outil du marché, déjà utilisé par les hôtels pour l'énergie, le carbone et l'eau : Gaïa 2.0. Cette migration sera effective à partir de 2024 et facilitera la saisie par les hôtels et l'analyse des données.

Diffusion de bonnes pratiques et formation

En 2023, le Groupe a développé et mis à la disposition des hôtels des modules de formation en ligne ainsi qu'une boîte à outils.

Les modules de formation traitent les sujets suivants :

- Module 1 : Comprendre les enjeux du gaspillage alimentaire à l'échelle de la planète. Comprendre pourquoi le Groupe a engagé une démarche de réduction du gaspillage alimentaire ;
- Module 2 : Comprendre les sources de gaspillage alimentaire dans les hôtels (préparation, surproduction, stockage, retours assiettes) et apprendre à mesurer son gaspillage alimentaire ;
- Module 3 : Savoir identifier les pistes de réduction du gaspillage alimentaire et les mettre en place (à venir en 2024).

La boîte à outils propose un ensemble de documents visant à aider les hôtels à mesurer et à mettre en place des plans d'action de réduction.

À titre d'exemple, la Direction Développement durable a mis à disposition un guide opérationnel comportant un ensemble de conseils et actions concrètes permettant aux hôtels de définir leur plan d'action contre le gaspillage alimentaire. Ce document réalisé avec des conseils d'experts aide les hôtels à mettre en œuvre des solutions concrètes.

Le Groupe a également recensé, par le biais des régions et marques, les hôtels ayant mis en place des bonnes pratiques et les a partagées via cette même boîte à outils.

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. En 2023, 999 hôtels ont redistribué 345 188 repas dans 12 pays, ce qui porte à plus de 1 million le nombre de repas dont le gaspillage a été évité depuis le début du partenariat. À ce jour, selon les informations partagées par *Too Good To Go*, le partenariat entre Accor et *Too Good To Go* aurait permis d'éviter l'équivalent de 2 846 tCO_2eq.

Résultats

En 2023, 90 % des hôtels du Top 300 [1] ont reporté une valeur de référence de gaspillage alimentaire.

Le nombre d'hôtels ayant mesuré leur gaspillage alimentaire et l'ayant reporté s'élève ainsi à 862 hôtels. Ces hôtels représentent la diversité des hôtels du Groupe en termes de segment et de géographie.

En s'appuyant sur les données de ces 862 hôtels, qui représentent un périmètre significatif à l'échelle du Groupe, Accor est en mesure de définir sa mesure de référence, qui s'élève à 283 grammes / couvert.

Cette mesure de référence est désormais figée et servira à suivre la réduction du gaspillage alimentaire d'une année sur l'autre.

(1) Le Top 300 représente une part significative du chiffre d'affaires restauration Groupe.

Résultats sur deux actions spécifiques liées au gaspillage alimentaire

	Action 1 : Revente ou don de denrées alimentaires	Action 2 : Recyclage des déchets alimentaires
Pourcentage d'hôtels déclarant dans Gaïa avoir mis en place l'action	56 %	60 %
Nombre d'hôtels reportant dans Gaïa à propos de l'action	3 900	3 820

3.2.4.2 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 en 2020, pour l'élimination des plastiques à usage unique dans l'expérience client. Cette ambition va au-delà des législations locales dans de nombreux pays. De plus, début 2023, le Groupe a renforcé son engagement en intégrant l'élimination de produits à usage unique en *back-office* d'ici fin 2025. Il est essentiel pour Accor d'être à l'avant-garde dans la lutte contre la pollution plastique et dans la limite de son impact sur les écosystèmes naturels et les océans.

Pour réduire ce risque et respecter ses engagements, le Groupe a dédié une gouvernance spécifique, déployé un Plan d'action global dans les sièges et hôtels et mobilisé ses équipes et fournisseurs afin de supprimer les plastiques à usage unique ou proposer des alternatives écoresponsables, conformes à des règles strictes concernant les matériaux.

Gouvernance

La gouvernance, largement renforcée en 2022, repose sur tous les niveaux hiérarchiques du Groupe. Le suivi de l'objectif sur la fin des plastiques a fait l'objet d'interventions au Comité de direction du Groupe. En outre, cet objectif, aux côtés d'autres objectifs sur le développement durable, est intégré dans la rémunération variable des membres du Comité de direction, de cadres et des métiers opérationnels.

Le Comité de pilotage sur le plastique est l'instance regroupant les Sustainability Leaders et les Directeurs des fonctions Développement durable, Achats et Marketing de Accor. Son rôle est d'analyser les résultats chaque mois, et de suivre les plans d'action à un niveau stratégique.

Le Comité « support » répond aux besoins des régions et marques et les soutient dans la mise en place des alternatives et du *reporting*. Ce comité regroupe les responsables « plastique » en charge de déployer le projet au sein de leur région et marque. Des instances impliquent leur propre Comité de Direction pour s'assurer du déploiement correct dans les hôtels.

Politiques

En 2020, Accor s'est engagé à éliminer les plastiques à usage unique dans le parcours du client dans les hôtels. Début 2023, le Groupe a renforcé son engagement en intégrant l'élimination de produits à usage unique en *back-office* d'ici fin 2025. Cela concerne des produits en plastique à usage unique présents dans les cuisines par exemple. Accor a également rejoint en 2020 l'Initiative mondiale sur les plastiques dans le secteur du tourisme, fondée par l'ONU. Les gouvernements et les entreprises s'y engagent à atteindre des objectifs à 2025, concernant l'élimination des produits en plastique superflus, ou la prise de mesures pour passer des modèles à usage unique à des alternatives réutilisables par exemple.

Le Groupe a également rejoint début 2023 la *Business Coalition for a Global Plastics Treaty* (une coalition d'entreprises militant pour un traité ambitieux et pilotée par la Fondation Ellen MacArthur). À travers ce traité, Accor souhaite soutenir l'élimination des plastiques à usage unique, et croit à un traité mondial contraignant.

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

Plan d'action

L'année 2023 a été consacrée à la suppression ou au remplacement par une alternative au plastique plus durable de 57 produits en plastique à usage unique, soit 10 produits de plus qu'en 2022 dont les bouteilles d'eau 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.), les articles en plastique dans les salles de réunions, les restaurants, sur les buffets ou à la réception, ainsi que les bouteilles d'eau en plastique à usage unique (en chambres, dans les espaces communs, salles de réunions, etc.).

L'approche défendue par Accor tend vers plus de sobriété dans les modes de consommation et va au-delà de la recherche d'alternatives. Chaque produit a donc été analysé en fonction de son utilité dans l'expérience client. Les articles superflus ont été supprimés, ou sont désormais fournis sur demande plutôt que par défaut, afin de réduire les déchets excessifs. Ceci permet de faire évoluer les mentalités et de proposer de nouvelles lignes de produits plus durables et plus qualitatives. L'approche des 3R (Réduire, Réutiliser, Recycler) a été suivie.

Le Plan d'action en 2023 s'articule autour de trois axes de travail :

- **suppression des produits, ou recherche d'alternatives au plastique :** les alternatives réutilisables sont privilégiées. Les matériaux à base de bois sont recommandés, avec un prérequis sur les labels et normes environnementales à respecter (ex : label FSC – *Forest Stewardship Council).* Pour d'autres matériaux, le label *OK Compost HOME* est exigé. Un guide opérationnel sur le plastique à usage unique est proposé aux équipes avec des informations sur les matériaux recommandés par catégorie de produits. Ce guide est adapté au sein des régions et marques. Un travail a été initié également avec des blanchisseries concernant les micro plastiques pouvant être relargués lors du lavage des draps et serviettes des hôtels ;

- **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 aliments dans des contenants réutilisables, eau à fournir en contenants lavables dans chaque chambre, ou distributeurs de gel douche réutilisables à remplir). Plusieurs pilotes ont été conduits pour tester des alternatives avec les équipes opérationnelles Marketing, Achats et Développement durable. L'élimination des produits en *back-office* a été initiée, notamment en cuisine ;
- **suivi des indicateurs et des audits sur site :** cet axe porte sur l'intégration du plastique dans les standards de marque 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 de direction. 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 et marques de déployer le plan d'action 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 à des alternatives sans plastique jetable (dans le cas d'une absence de solutions sur le marché par exemple ou de problème d'hygiène), un nombre très limité d'exceptions a été défini en 2023. Ces exceptions sont, par exemple, une dosette de lait dans certains pays anglophones ou des produits de distributeurs automatiques. La part d'hôtels concernés par ces exceptions doit décroître, et a décru au cours de l'année 2023.

Résultats

79 % des hôtels du Groupe ont supprimé les produits en plastique à usage unique dans l'expérience client (hormis les quelques exceptions) [1]**.** Pour être conforme, un hôtel doit avoir supprimé ou remplacé les 57 produits en plastique à usage unique, soit 10 de plus qu'en 2022, dont les bouteilles d'eau jetables.

Sur le périmètre légal, 94 % des hôtels ont supprimé les produits en plastique à usage unique dans l'expérience client (hormis les exceptions).

La part des hôtels déclarant avoir supprimé les plastiques à usage unique s'élève à 92 % concernant les périmètres légal et volontaire.

La forte mobilisation des équipes à tous les niveaux, des équipes supports et opérationnelles au Comité de direction, a permis de s'approcher de l'objectif fixé à fin 2023. Cet objectif a été défini à 80 % d'hôtels conformes, afin de mobiliser les collaborateurs autour d'un but ambitieux. Ce choix a permis de garantir des critères de conformité très rigoureux (un seul objet jetable en plastique non supprimé parmi les 57 engendre la non-conformité de l'hôtel, hormis les exceptions validées ex-ante). L'objectif intègre aussi 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 des rénovations, etc.).

Dans certaines régions ou pour certaines marques, le résultat est bien au-delà de l'objectif, avec plus de 90 % d'hôtels conformes. Cela est le cas, par exemple, dans les régions Europe & Afrique du Nord et MEA APAC.

Pour la catégorie des produits d'hygiène (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.

Concernant les bouteilles d'eau en plastique à usage unique, d'après une estimation sur un hôtel de 100 chambres occupées à 70 %, ce sont plus de 29 000 bouteilles par an par hôtel qui ne sont pas produites, transportées puis recyclées. L'impact est considérable à l'échelle du Groupe.

En 2023, Accor a été récompensé sur la suppression des plastiques à usage unique par des prix externes : remise du Trophée argent du « Grand prix de la *Good* économie », et intégration au Palmarès « Réussir avec un Marketing responsable ».

3.2.4.3 La gestion des déchets d'exploitation

Contexte

La raréfaction des ressources amène à reconsidérer les modes historiques d'utilisation de la matière et de gestion des déchets. 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 considérablement la production de déchets d'ici 2030 à travers des actions de prévention, réduction, recyclage et réutilisation.

Accor génère des déchets liés à :

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

Les déchets liés à l'exploitation de l'ensemble des hôtels du Groupe sont évalués à environ 200 000 tonnes/an. Cela correspond à une moyenne d'environ 37 tonnes de déchets/hôtel/an, reflétant diverses réalités selon les segments : « économique » avec environ 22 tonnes/hôtel/an, « milieu de gamme » avec environ 42 tonnes/hôtel/an, « haut de gamme » avec environ 58 tonnes/hôtel/an, et « luxe » avec 60 tonnes/hôtel/an [2].

Représentant plus de 60 % des déchets produits, les déchets alimentaires (dont huiles et graisses alimentaires usagées) issus de la restauration constituent le principal poste de production de déchets de Accor.

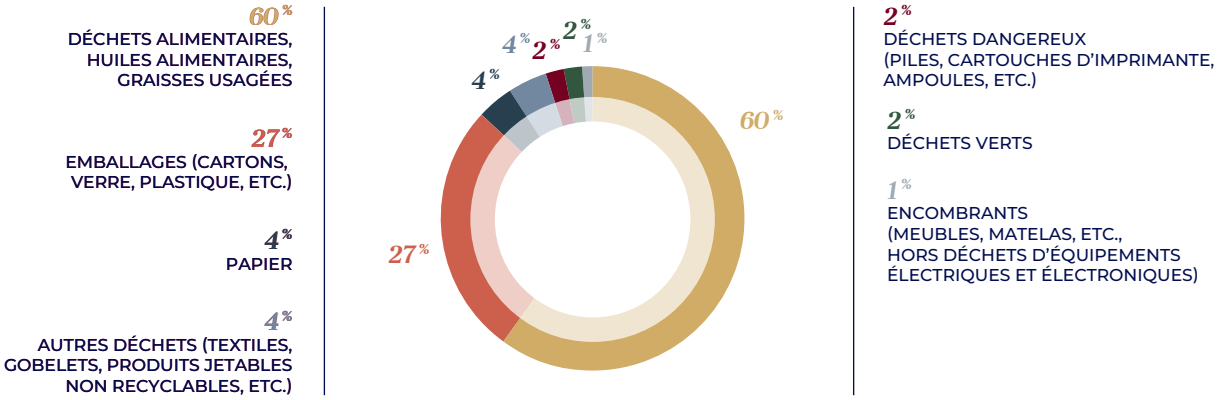
(1) Résultat estimé après audit interne, validé en Comité d'audit.
(2) Données extrapolées sur la base des hôtels déclarant leurs déchets dans l'outil Gaïa (1 182 hôtels).

Le deuxième poste identifié provient des emballages (carton, verre, plastique, métal), représentant environ 25 % des déchets d'exploitation.

Les flux de déchets non-dangereux restants s'avèrent moins significatifs : 4 % pour le papier, 2 % pour les déchets verts, etc.

Pour finir, les hôtels sont peu producteurs de déchets dangereux : piles, cartouches d'encre, ampoules et tubes fluorescents compacts, etc. ne représentent ainsi que 2 % de la production totale de déchets d'exploitation. Cela représente à l'échelle du Groupe une quantité de déchets dangereux estimée à 4 000 tonnes en 2023.

Répartition des déchets d'exploitation produits par les hôtels en 2023 [1]



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.

Les risques identifiés sur la question des déchets au sein du Groupe peuvent être liés à une défaillance dans la gestion de ceux-ci (absence de tri, non-conformité aux règlementations locales, etc.) ou à une augmentation relative du volume de déchets générés par les hôtels.

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. Ces normes sont intégrées dans les standards techniques Accor et mises en œuvre par le propriétaire assisté par le chef de projet D&TS dans le cadre de son contrat d'assistance ;
- la Direction Développement durable effectue l'analyse des reportings déchets et diffuse ces reportings auprès des régions et marques ;
- les responsables Achats des régions et marques sélectionnent et référencent les prestataires de tri et de collecte et mettent des contrats cadres à disposition des hôtels ;
- la gestion opérationnelle des déchets et du recyclage est assurée dans les hôtels par les équipes d'entretien, de restauration, d'ingénierie et / ou de maintenance, avec un reporting via l'outil Gaïa ;

Politiques

Après une première politique définie dès 2016, à destination des hôtels et restaurants, Accor souhaite définir ses priorités concernant la gestion des déchets en accord avec la règle des 5R :

- refuser ce dont on n'a pas besoin ;
- réduire ce dont on a besoin ;
- réutiliser quand cela est possible ;
- recycler ce qui ne peut être ni refusé, ni réduit, ni réutilisé ;
- rendre à la terre ce qui est compostable.

Cela permettra de réduire la quantité de déchets produite et d'augmenter le taux de recyclage des déchets résiduels afin de limiter la part des déchets enfouis ou incinérés.

Cela passe nécessairement par la sensibilisation des employés des hôtels et des clients.

En complément, Accor souhaite s'assurer que les déchets dangereux produits dans les hôtels du Groupe soient bien traités dans des installations agréées, et que les hôtels soient en conformité avec la réglementation en vigueur dans leur pays.

(1) Hors déchets de construction et démolition.

Plan d'action

La première étape de la mise en place d'une politique déchets est la mesure des quantités. Une des actions prioritaires est donc la fiabilisation des données relatives aux déchets.

Le suivi des déchets est intégré à l'outil de reporting Gaïa depuis 2019 et est accessible par une grande majorité des hôtels du Groupe. Cet outil permet une cartographie complète des déchets produits au sein de l'hôtel : reconstitution des filières de tri et de valorisation, 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.

En 2023, la Direction du Développement durable a travaillé à la migration du reporting Déchets sur l'outil, Gaïa 2.0. Cette migration est prévue pour le début de l'année 2024. Elle simplifiera le travail de saisie des hôtels et permettra de récolter des données plus complètes, tout en facilitant le reporting au niveau du Groupe.

En 2023, Accor a également rédigé un guide opérationnel à destination des hôtels, avec un triple objectif : les sensibiliser aux impacts environnementaux des différentes catégories de déchets, les informer des filières de valorisation existantes et enfin, leur partager de bonnes pratiques.

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.

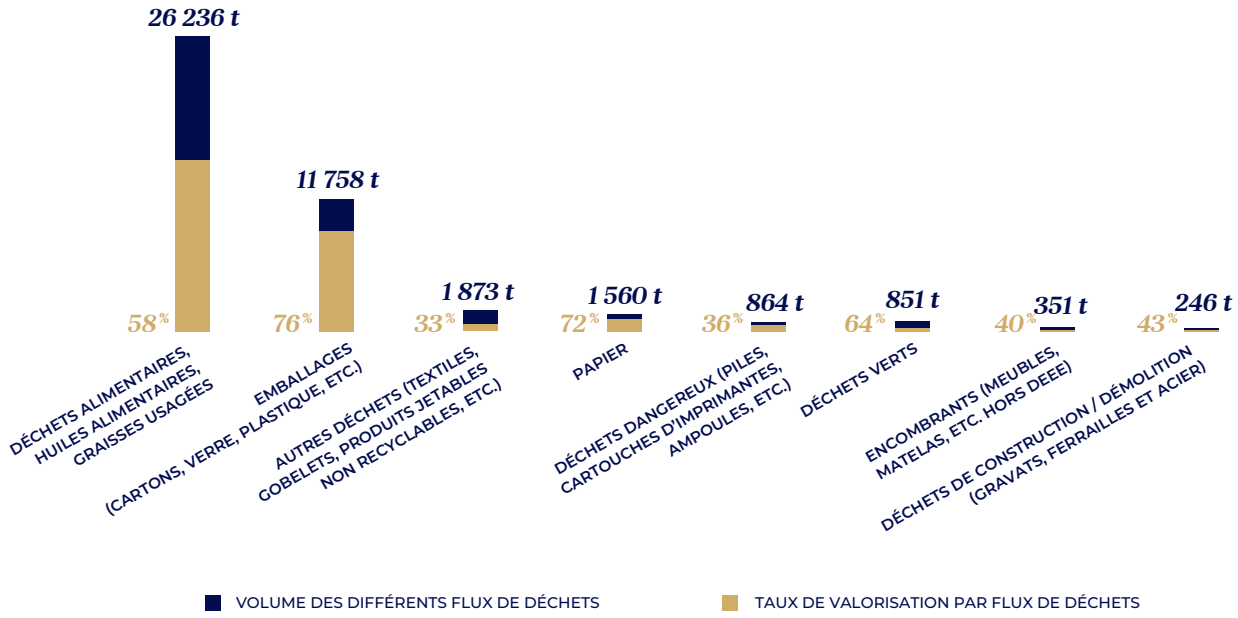
Résultats

Fin 2023, 1 182 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 %. Cette performance est stable par rapport à 2022.

Le taux de recyclage estimé est détaillé par catégorie de déchets dans le tableau ci-après.

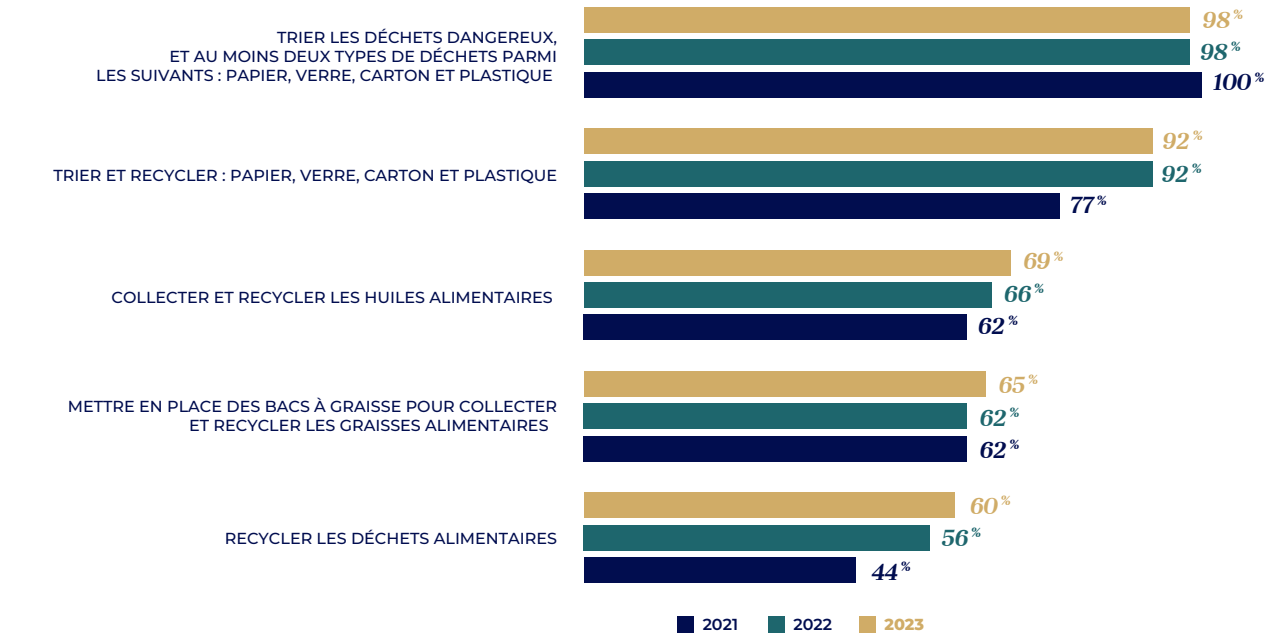
Répartition des déchets d'exploitation produits et valorisation par catégorie



Les hôtels mettent en place plusieurs actions d'amélioration de la gestion des déchets :

- 92 % des hôtels indiquent avoir mis en place le tri et le recyclage du papier, du verre, du carton et du plastique (sur la base de 4 058 hôtels ayant reporté sur cette action dans Gaïa) ;
- 69 % des hôtels indiquent avoir mis en place la collecte et le recyclage des huiles de cuisson (sur la base de 4 013 hôtels ayant reporté sur cette action dans Gaïa) ;
- 65 % des hôtels indiquent avoir mis en place des bacs à graisse pour collecter et recycler les graisses alimentaires (sur la base de 3 982 hôtels ayant reporté sur cette action dans Gaïa).

Mobilisation des hôtels sur les déchets



3.2.4.4 Initiatives d'économie circulaire

Contexte

Le 2 août 2023 correspond à la date à laquelle l'humanité a consommé l'ensemble des ressources que la Terre peut régénérer en une année, aussi appelée le jour de dépassement [1]. « 1,7 Terre » serait ainsi nécessaire pour satisfaire et régénérer les consommations humaines. L'année 2023 a par ailleurs vu se confirmer le dépassement d'une sixième limite planétaire : l'eau douce.

La pression réelle et croissante sur les ressources naturelles nécessite donc aujourd'hui une évolution dans les modes de production et de consommation, allant au-delà de la mise en place d'un reporting lié aux déchets et d'un projet d'amélioration de la performance relative aux déchets. Afin de garantir un développement durable, Accor souhaite promouvoir la mise en œuvre d'une démarche d'économie circulaire en agissant tout au long de sa chaîne de valeur, que ce soit lors de la construction, de la rénovation des hôtels ou au cours de leur exploitation. Production, consommation et fin de vie des biens et services proposés sont donc à repenser dans une logique de circularité. Innovation et responsabilité trouvent ainsi toute leur place dans les réflexions du Groupe pour réinventer les modes de consommation et l'expérience client dans les hôtels à travers la proposition de services plus durables.

Gouvernance

La Direction Développement durable coordonne et anime auprès des régions et marques et des autres Directions du Groupe les initiatives d'économie circulaire.

La Direction des Achats inclut des critères d'économie circulaire dans les appels d'offres, que ce soit à travers :

- l'approvisionnement durable en ressources (intégration de matières biosourcées et/ou recyclées par exemple) ;
- l'éco-conception des produits ;
- la réparabilité des produits ;
- la recyclabilité des produits en fin de vie.

La Direction Design & Technical Services intègre dans la conception de ses chambres les principes d'économie circulaire.

(1) Global Footprint Network, 2023.

Politiques

La Direction Développement durable étudie la production des déchets des hôtels et leur impact environnemental afin d'identifier les opportunités d'économie circulaire. Elle travaille à la sélection des filières prioritaires sur lesquelles mettre en place des plans d'action et lancer des pilotes.

Chaque filière doit être analysée selon le prisme suivant :

- opportunités de réduction, par exemple en promouvant une consommation responsable, en prolongeant la durée de vie du bien, en s'inscrivant dans une logique d'économie de la fonctionnalité à travers la mise en valeur de la location d'un bien au lieu de son achat ou encore en partageant le bien avec d'autres sites (mutualisation) ;
- opportunités de réutilisation, en offrant aux produits une seconde vie par exemple (dons à des associations notamment) ;
- opportunités de recyclage, en trouvant des acteurs adaptés pour récupérer les matières.

Plan d'action

Accor identifie en 2023 les filières de déchets prioritaires et choisit en conséquence les opportunités à explorer en 2024 avec l'aide de ses partenaires internes et en s'appuyant le cas échéant sur des partenaires externes.

En complément des déchets organiques qui figurent déjà dans les priorités du Groupe en matière de réduction des déchets, les quatre filières prioritaires sont le textile, qui inclut le linge de lit et de toilette, les moquettes, les rideaux, les uniformes ; le mobilier ; les emballages en carton ou en plastique ; et les graisses et huiles alimentaires.

Résultats

Dès à présent, les hôtels Accor sont engagés dans une démarche d'économie circulaire.

76 % des hôtels du Groupe indiquent donner des produits en fin de vie pour réutilisation ou recyclage (sur la base de 3 890 hôtels ayant reporté sur cette action dans Gaïa).

Par ailleurs, Accor a créé greet en 2019, marque du Groupe dont le modèle repose sur l'économie circulaire, notamment via l'utilisation d'objets de récupération et de seconde main qui donne à chaque hôtel son identité spécifique. Cette marque engagée compte déjà plus de 30 hôtels ouverts en France, en Allemagne et en Autriche, représentant plus de 2 300 chambres, et a pour ambition d'atteindre un réseau de 300 hôtels d'ici à 2030.

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.

Chaque salarié sous enseigne Accor est reconnu comme un *Heartist*® maîtrisant l'art d'accueillir, avec cœur et passion. Cette signature fédère la politique Talent & Culture au sein d'un Groupe international et décentralisé. L'alliance des mots *heart* et *artist* transmet la volonté de créer des expériences uniques qui suscitent des émotions grâce à la créativité et la personnalité des collaborateurs. Le terme *Heartist*® témoigne également du sentiment d'appartenance, de l'attention portée au client, de la valorisation des personnalités et de l'expression de chacun.

Les *Heartists*® sont indistinctement désignés par les termes Talents, collaborateurs, employés et salariés.

3.3.1 *Une stratégie RH au service de la transformation du Groupe*

La stratégie du Groupe en matière de ressources humaines se déploie sur plusieurs axes :

Promouvoir une culture commune

Il est clé pour Accor de fédérer et de valoriser l'ensemble des équipes autour d'une philosophie commune, exprimant la personnalité unique du Groupe. Alors que le secteur de l'hospitalité et Accor vivent des transformations importantes, il est important de veiller à évoluer dans le respect d'un patrimoine commun. La culture *Heartist®* doit être incarnée au quotidien et les collaborateurs sont encouragés à être pleinement eux-mêmes.

Chez Accor, la culture du leadership s'est construite sur l'empathie, la coopération et la performance. L'Humain est au cœur de toute réflexion. Ces formations sont déployées à grande échelle pour diffuser et maintenir cette culture.

Renforcer les marques du Groupe

Les équipes Talent & Culture contribuent à la déclinaison par marque des expériences et des parcours des Talents, participant à les rendre uniques. Les Talents sont fiers de travailler au sein du Groupe et de faire partie d'un écosystème de marques fortes.

Développer et diversifier notre leadership

Les équipes identifient continuellement les Talents à haut potentiel pour développer un vivier de futurs leaders. Diversifier le leadership est une priorité pour Accor, qui 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 valorisant sa propre personnalité, son histoire, sa culture. Cet engagement s'inscrit dans une démarche d'ouverture, de promotion de l'égalité professionnelle et de cohésion sociale au service de la performance individuelle et de l'intérêt commun.

Accompagner et accélérer le développement des Talents

Des formations sont développées de manière continue, accessibles aux Talents par le biais des Académies. Ces formations représentent de nombreuses opportunités offertes aux Talents pour approfondir leurs savoirs et fortifier leurs compétences.

Une attention particulière est portée à la rétention des Talents, avec le développement de plans de succession.

Construire la nouvelle organisation de Accor

Depuis l'annonce de la réorganisation de Accor en juillet 2022, les équipes Talent & Culture se sont mobilisées, 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. Les équipes Talent & Culture ont porté une attention particulière à l'épanouissement des équipes dans la nouvelle structure organisationnelle. Pour que chacun se saisisse des opportunités existantes au sein de son écosystème, les managers ont été accompagnés pendant la réorganisation, et de nombreuses mobilités internes ont été proposées aux Talents.

Transformer et digitaliser la fonction Ressources Humaines

En 2023, un outil structurant pour la transformation et la digitalisation de la fonction a été déployé. Ce nouveau système d'information des ressources humaines (SIRH) concerne les salariés des sièges. En parallèle, l'amélioration et le déploiement de la plateforme de Ressources Humaines (RH) dédiée aux enjeux de recrutement, mobilité interne et développement au sein des hôtels, se poursuit avec la mise en place d'un nouvel outil de recrutement permettant de sélectionner et recruter de nouveaux Talents plus efficacement, et plus rapidement.

La stratégie RH vise aussi à faire vivre la marque employeur du Groupe : « Be Limitless ». 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 :

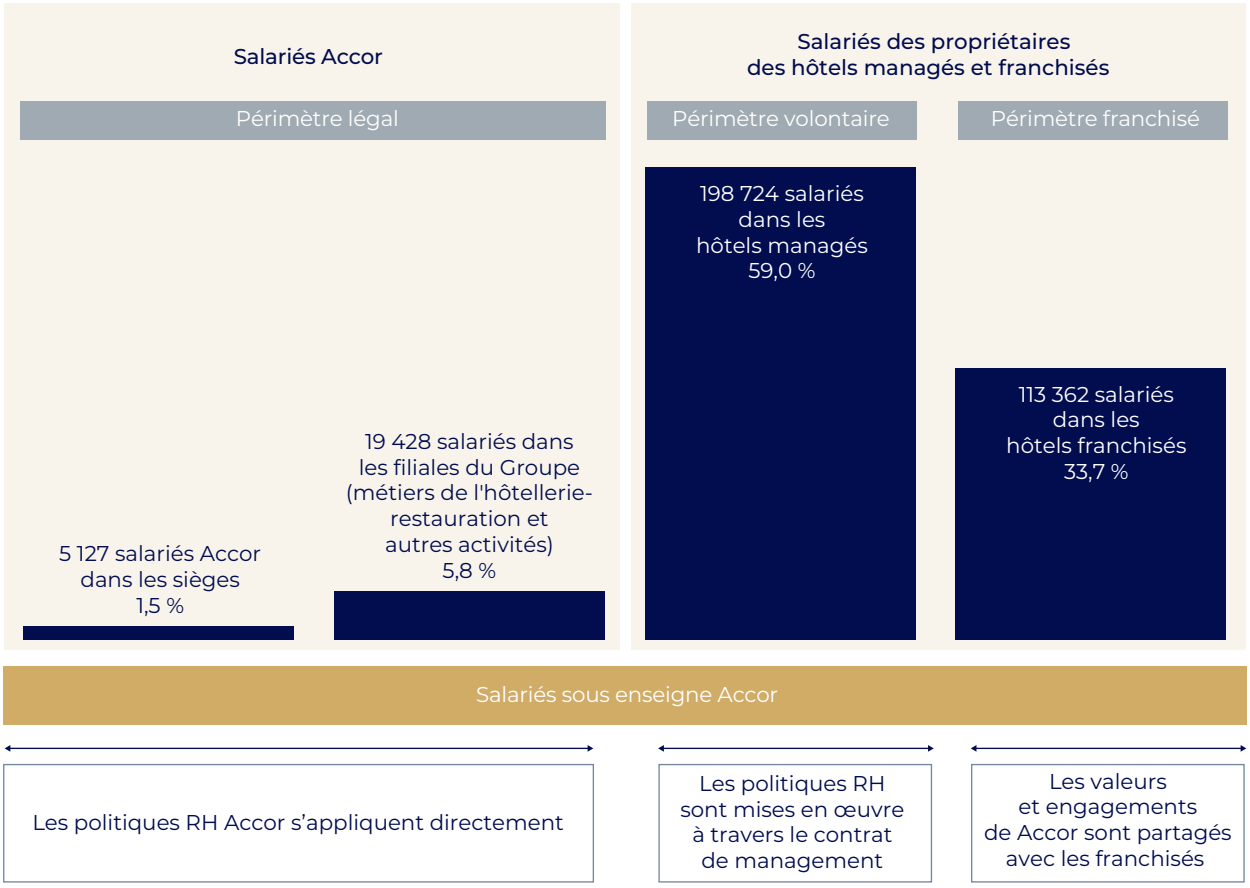
- *Be ALL you are* (Soyez vous-même) – développer une culture d'entreprise inclusive ;
- *Grow, learn and enjoy* (Grandissez, apprenez et appréciez) – donner accès à des formations et plans de carrière attractifs ;
- *Work with purpose* (Donnez du sens à vos actions) – donner l'opportunité de s'engager avec le Groupe et d'agir comme ascenseur social ;
- *Explore limitless possibilities* (Explorez des possibilités infinies) – offrir des opportunités de carrière attractives.

La proposition de valeur de Accor en tant qu'employeur

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	**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 plus de 110 pays. À fin décembre 2023, l'effectif global constitué des employés Accor et des employés sous enseigne Accor est estimé à 336 641 personnes.



Les politiques RH de Accor s'appliquent différemment sur ces populations, qu'elles travaillent directement ou indirectement pour le Groupe :

- 24 555 personnes salariées directement par Accor, comprises dans le périmètre légal, ce qui représente 44 % d'augmentation par rapport à 2022, du fait de l'intégration de nouvelles activités au périmètre du Groupe. Parmi ces personnes : 5 126 (1,5 % du total) sont présentes dans les sièges au niveau Groupe et dans les pays (métiers du secteur tertiaire) ; 19 430 (5,8 % du total) personnes travaillent dans les filiales du Groupe (métiers de l'hôtellerie-restauration et autres business). 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 ;
- 198 724 personnes (59 %) employées par les propriétaires des hôtels dits « managés », ayant souscrit un contrat de gestion avec Accor. Ce contrat permet de déployer les politiques RH du Groupe dans ces hôtels, composant le périmètre volontaire ;
- 113 362 personnes (34 %) 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.

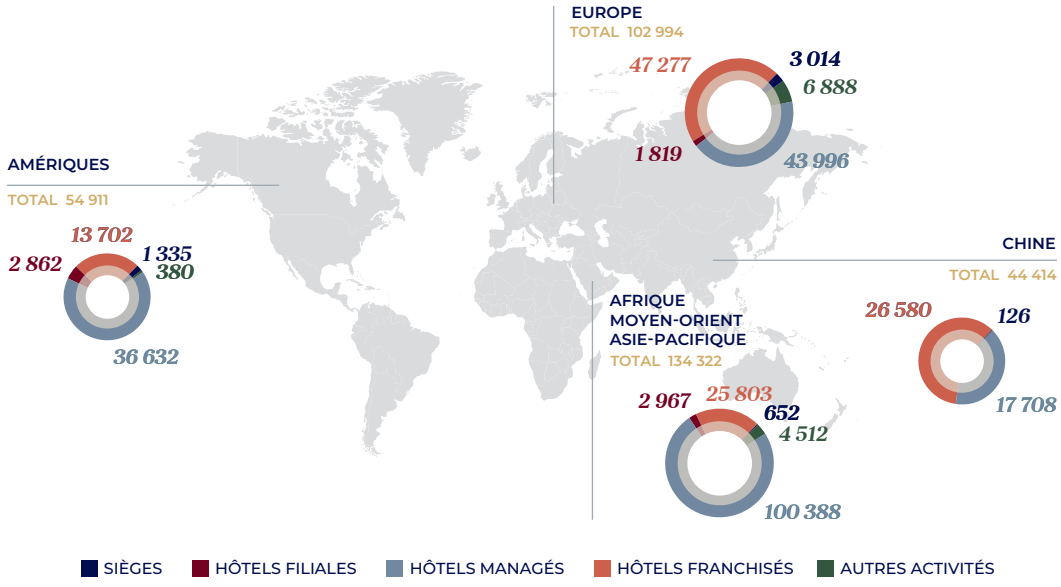
De plus, les activités du Groupe s'appuient sur des fournisseurs et sous-traitants de rang 1 (par exemple : personnel intérimaire, blanchisserie, entretien des étages et des espaces verts, etc.), ainsi que sur le reste de la chaîne (rang 2, 3, 4, etc.). Pour les fournisseurs de rang 1, la maîtrise des risques sociaux est encadrée par les politiques 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 détaillés dans la section 3.5.4.2 – Plan de vigilance.

3.3.1.2 Le profil humain du Groupe

Les effectifs et leur répartition géographique

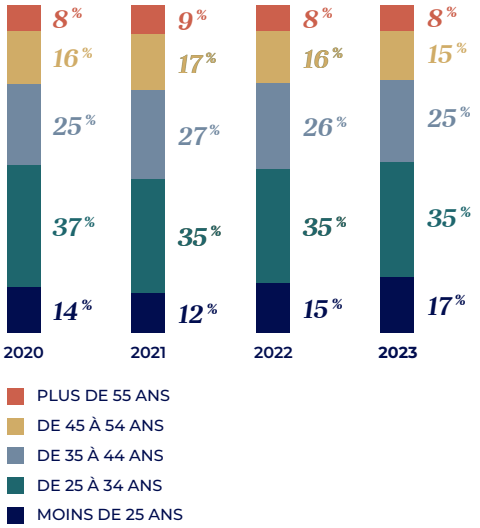
Les collaborateurs sous enseigne Accor sont estimés à 336 641 en 2023, contre 290 500 en 2022. Cette augmentation s'explique notamment par le développement du parc hôtelier du Groupe.



La pyramide des âges

Le Groupe se caractérise par un effectif jeune : 52 % des effectifs ont moins de 35 ans.

Répartition des effectifs du Groupe par tranche d'âge



La mixité

Les femmes représentent 49 % des effectifs du périmètre légal et 42 % des effectifs des périmètres légal et volontaire. **42 % des directeurs d'hôtels du périmètre légal et 28 % des directeurs d'hôtels du périmètre légal et volontaire sont des femmes.**

Les embauches et les départs

Les démissions, aussi dénommées départs volontaires, 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 des programmes de formation et un dispositif de mobilité interne. La promesse employeur communiquée à l'interne et à l'externe est aussi un atout au service du recrutement et de la fidélisation des Talents.

Sur le périmètre légal, en 2023, le nombre de recrutements était de 11 606 et le nombre de départs de 9 414.

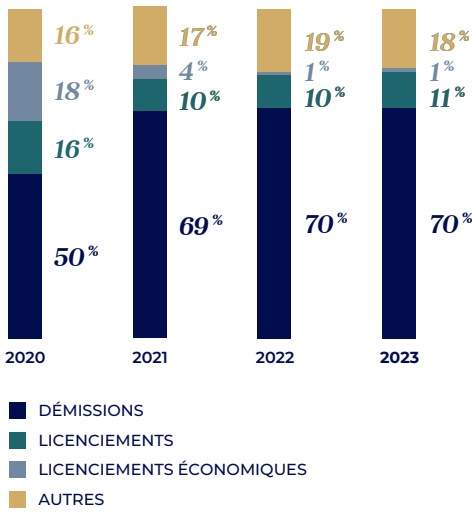
En 2023, sur son périmètre légal et volontaire, Accor a effectué 139 418 recrutements et enregistré 98 257 départs. Ces chiffres ne sont pas spécifiques à Accor mais structurels du secteur de l'hôtellerie.

	2019	2020	2021	2022	**2023**
Taux de turnover (périmètres légal et volontaire)	34 %	38 %	33 %	40 %	38 %
Taux de turnover total (périmètre légal)				43 %	33 %

Répartition des départs par motif dans le monde

Les départs sont liés en grande partie à une rotation des Talents dans le secteur de l'hôtellerie, à laquelle doivent faire face l'ensemble des opérateurs du secteur. 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 31 % en 2023 sur ses périmètres légal et volontaire.

	2019	2020	2021	2022	**2023**
Taux de démission	27 %	22 %	30 %	33 %	**31 %**

En 2023, 68 299 personnes employées par Accor et sous enseigne Accor ont démissionné : ces démissions représentent 70 % des départs sur les périmètres légal et volontaire.

Sur le périmètre légal, concernant les salariés du Groupe, la part des démissions dans le nombre total de départs est de 63 % (5 940 sur 9 414).

Absentéisme

Le Groupe enregistre un nombre moyen de jours d'absence par salarié de 5,6 en 2023. Ce chiffre est relativement stable par rapport aux années précédentes. 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.

Classification par motifs du nombre moyen de jours d'absence par salarié	2019 *(périmètres légal et volontaire)*	2020 *(périmètres légal et volontaire)*	2021 *(périmètres légal et volontaire)*	2022 *(périmètre légal uniquement)*	**2023** *(périmètres légal et volontaire)*
Raisons médicales	4	4,5	4,8	4,7	**4,5**
Accidents de travail	0,5	0,3	0,5	0,3	**0,4**
Non autorisées	0,5	0,4	0,4	0,2	**0,7**

3.3.2 *Attirer 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*, etc.) ; de nombreux acteurs digitaux investissent le marché de l'hospitalité ; les métiers évoluent ; les attentes des clients et salariés se renforcent et se diversifient.

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 les candidats qui souhaitent 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 culture Accor Heartist® et la marque employeur "Be Limitless"

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 d'éléments communs à tous, quels que soient la géographie, le métier ou la marque, et 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.

Le positionnement marque employeur du Groupe a été défini en 2019 : « Be Limitless. Faites ce que vous aimez. Prenez soin du monde qui vous entoure. Osez challenger le statu quo ! ». Elle est soutenue par 4 piliers qui constituent les éléments différenciant de Accor en tant qu'employeur, reconnus et plébiscités par les collaborateurs.

La proposition de valeur employeur constitue le socle commun à toutes les géographies, marques et entités du Groupe. Utilisée dans les activités de recrutement externes, elle assure une cohérence dans les communications adressées à l'ensemble des candidats, leur permettant d'identifier les avantages de Accor, quel que soit l'hôtel ou le siège, et l'équipe qu'ils intègrent. Activée en interne auprès des collaborateurs, cette proposition de valeur fédère autour d'une culture de travail commune et rappelle les bénéfices uniques d'un emploi Accor, renforçant ainsi l'engagement et la rétention des Talents.

La proposition de valeur employeur du Groupe donne aussi une flexibilité aux marques en les encourageant à s'approprier à la fois le message, et son expression visuelle. Chaque marque construit ses campagnes marque employeur en s'appuyant sur ces 4 piliers. Les marques adaptent ensuite leurs campagnes selon leurs spécificités et leurs positionnements marketing. Ces campagnes ont un rôle pour attirer, et pour retenir les Talents. Les candidats ont une compréhension plus affinée de l'environnement de travail propre à la marque qu'ils souhaitent rejoindre. Les collaborateurs, eux, développent leur proximité vis-à-vis de la marque, et leur fierté d'appartenance à cette dernière.

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 parole et en partageant les offres de recrutement. Plusieurs challenges étudiants sont également organisés.

Accor Day : une journée dédiée aux étudiants en hôtellerie

Accor a pour ambition de faire connaître les opportunités offertes par le secteur, souvent méconnues des jeunes talents. Dans le cadre de son partenariat avec l'École hôtelière de Lausanne, Accor a créé un nouvel événement en 2023 baptisé Accor Day, pour offrir à 3 000 étudiants une journée immersive autour de l'univers « Augmented Hospitality » de Accor.

Au cours de cette journée, les étudiants furent invités à un parcours expérientiel en plusieurs étapes, comprenant des défis sportifs ; des expériences immersives autour de l'histoire de Accor et des dernières innovations en matière d'accueil des personnes en situation de handicap (Smart Room) ; du networking avec des experts, des partenaires, des représentants d'hôtels et des équipes Talent & Culture de Accor pour discuter des futurs parcours de carrière et des opportunités d'emploi, ainsi que la possibilité de rencontrer plusieurs leaders de Accor.

Améliorer la visibilité sur les sites d'emploi

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.

Face & Places, un évènement innovant sur les réseaux sociaux

Accor souhaite attirer des talents de tous horizons en communiquant auprès d'un public plus large via les réseaux sociaux. Mettant à l'honneur les *Heartists*®, la série « Faces & Places » a été diffusée en direct sur Facebook, YouTube et LinkedIn en novembre 2023. Dans ce premier épisode conçu comme une émission télévisée, la session interactive fait appel au point de vue de ceux qui travaillent sur le terrain et approfondit des sujets stratégiques liés à notre industrie tels que :

- la diversité des carrières ;
- l'innovation dans le recrutement et les opportunités de reconversion ;
- le sens apporté par les métiers de l'hôtellerie.

La proximité permise par ces plateformes donne à Accor l'opportunité d'adopter un ton décontracté, permettant de s'adresser plus facilement aux spectateurs, pour finalement rediriger les candidats vers le site Accor Careers.

Fluidifier les recrutements grâce aux outils digitaux

Une des clés d'un recrutement réussi repose sur la réactivité du processus opérationnel. Un nouvel outil de gestion des candidatures et des processus de recrutement a été déployé en 2023 auprès des sièges et dans près de 900 hôtels. Le déploiement se poursuit dans les hôtels souhaitant accéder à ce service. Les directeurs peuvent ainsi gérer plus rapidement et efficacement les curriculums vitae et optimiser les parcours des candidats.

Des méthodes d'évaluation en ligne basées sur le référentiel de compétences du leadership Accor permettent aussi 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, tout en délivrant des conseils pour anticiper d'éventuels biais inconscients.

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 la section suivante, 3.3.2.2 Développer et fidéliser les Talents.

Résultats

En 2023, le taux de transformation de visites uniques du site Accor Careers en lancement de candidature est de 33 %. Une personne sur 3 a donc pris la décision de postuler à une offre d'emploi après avoir visité le site web.

Le taux de transformation moyen constaté sur le marché dans les études accessibles étant de 10 à 15 %, cela démontre une efficacité dans l'attraction des Talents, pour l'emploi adéquat au moment idoine, tout en assurant une expérience de candidature rapide.

3.3.2.2 Développer et fidéliser les Talents

Plan d'action

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 réalisés 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 un contrat de travail dans les 12 heures qui suivent l'entretien aux candidats retenus. Enfin, les processus de mobilité interne ont été simplifiés.

En 2023, le Groupe a également participé à des salons de l'emploi dans les principales écoles hôtelières et écoles de commerce mondiales (EHL *Hospitality Business School*, Glion, Les Roches, LYFE, les établissements du *Swiss Education Group, EM Lyon & ESSEC*). Accor a également été présent au sein d'écoles locales. Les objectifs principaux, attirer et repérer les talents de ces écoles, ont été remplis grâce à des projets d'entreprises (Graduate Program, Actions CSR) ou encore des événements dédiés au réseautage. Un programme de formation et d'intégration à des postes de superviseur 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!* 2023 met le digital et l'innovation à la une !

En tant que premier acteur du secteur à disposer d'une Digital Factory dédiée, Accor est un pionnier de la transformation numérique. Le thème de cette nouvelle édition du challenge s'inscrit parfaitement dans la stratégie et les ambitions du Groupe en matière de numérique. En mars, 324 étudiants venus de plus de 170 écoles et 32 pays ont répondu à cette question : « Quelles expériences mémorables, numériques et innovantes, Accor pourrait-il proposer à ses hôtes pour mieux les fidéliser ? ».

Ce challenge invite des jeunes aux profils innovants à faire bouger les lignes du secteur, et permet également d'attirer de futurs professionnels du digital à fort potentiel. Tous les participants pourraient être amenés à rejoindre Accor, qui recrute déjà près de 80 000 personnes chaque année.

Les lauréats de l'année dernière ont accompagné les cinq finalistes de cette édition alors qu'ils se préparaient à présenter leurs projets au jury, ainsi qu'au Président-directeur général du Groupe, Sébastien Bazin, lors de la finale qui s'est déroulée le 13 juin 2023. La compétition était féroce, mais l'équipe « D'accord » s'est finalement distinguée parmi les autres. Les trois étudiantes de la Toronto Metropolitan University Canada ont présenté leur projet d'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) pour révolutionner les expériences de voyage. Plus précisément, elles ont imaginé une IA créatrice d'itinéraires de plusieurs jours en un seul clic. En plus d'un séjour à Paris, tous les finalistes se sont vu offrir pour la première fois un entretien de carrière pour faire leurs premiers pas chez Accor et lancer leur parcours dans l'hospitalité au sein d'une entreprise mondiale de premier plan.

Chiffres clés

Deux *challenges* étudiants dans le monde : *Take Off!* et *Accor Design Awards* rassemblent chaque année plus de 300 *designers* d'école de design, d'architecture et d'architecture d'intérieur.

Europe du Sud : Jobs au Talent ! by Accor !

En 2023, Accor a mené la campagne « Jobs au Talent! » à travers la France, en Italie et au Portugal. Ce dispositif prévoit un processus de recrutement sur une journée inspiré du Job dating et Same Day Hire, un recrutement sans CV et basé sur les compétences et la personnalité du candidat. Les dernières sessions de 2023 se sont déroulées à Marseille, Nice et Paris avec par exemple 1 200 inscrits pour la session sur la capitale et plus de 200 postes à pourvoir. La visibilité de ces opérations a été amplifiée par la presse locale et les réseaux sociaux avec des audiences ciblées.

3.3.3 *Retenir et engager les collaborateurs*

3.3.3.1 Développer et fidéliser les Talents

Contexte

Dans un contexte de pénurie des talents qui continue d'impacter le marché de l'hôtellerie, la fidélisation des Talents est un enjeu clé du secteur de l'hospitalité et un risque pour le Groupe. En conséquence, 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.

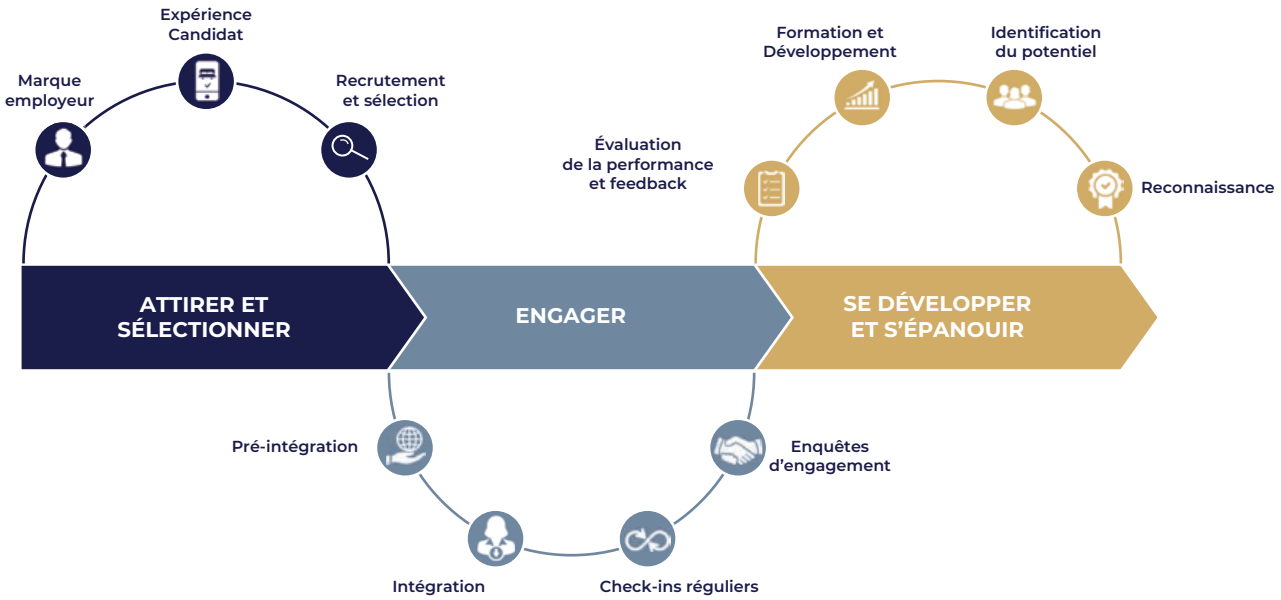
L'écoute, le développement des compétences, l'accompagnement des carrières, et un environnement de travail bienveillant et inclusif sont donc placés au centre de la stratégie RH, avec un objectif simple mais ambitieux : que chacun puisse se sentir libre et responsable dans son poste afin d'être en mesure, 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 processus de Talent Management 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. En 2023, les équipes Talent & Culture du Groupe ont travaillé ensemble sur un processus revu, simplifié afin de donner davantage d'emphase à la conversation entre un Talent et son manager et se concentrer sur son développement.

L'entretien de performance et de développement est un échange entre le collaborateur et son manager. Cet échange permet de faire le bilan de l'année du collaborateur, de mesurer ses compétences, d'analyser ses réalisations au cours de l'année, et de détailler les perspectives de développement de l'année à venir. L'entretien donne la possibilité au collaborateur d'échanger sur son projet professionnel, ses besoins de formation et de saisir de nouvelles opportunités de carrière.

Le feedback continu est au cœur de la stratégie de Talent Développement, et dans ce cadre, des entretiens réguliers appelés *check-in* sont organisés à l'initiative du manager ou à la demande du collaborateur. 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, la capacité d'un collaborateur à évoluer sur un autre poste et le risque d'un éventuel départ. Ce processus d'identification et d'évaluation des Talents permet de construire des plans de développement individuels et des plans de succession 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 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. Par exemple, l'Académie offre des sessions spécifiques à certains métiers, des immersions au sein d'une marque ou des 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 quatre 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.

- Le Groupe, à travers l'Académie Accor, poursuit le déploiement de formations de leadership, adaptées à chaque niveau de management. Il s'agit des modules de formation « *Global* Leadership *Program* » *(GLP)*. Ce programme mixte innovant, basé sur l'expérience et centré sur l'humain, a été conçu par les équipes Académie de différentes régions, avec le soutien de partenaires tels que *LinkedIn Learning* et *Gallup* ou *Cornell*. Ce programme permet à l'ensemble des collaborateurs de bénéficier de formations de leadership, adaptées à leur rôle, en leur partageant les éléments clés de la culture de leadership Accor. Ces formations sont organisées à distance, et donnent l'opportunité aux collaborateurs de différents pays et métiers de partager ce cursus de formation ensemble. Ce programme interactif est traduit en 19 langues et dure entre 4 et 10 mois selon les profils concernés. Au 31 décembre 2023, ce cursus a été suivi par plus de 3 200 collaborateurs en siège et en hôtel depuis son lancement.

Favoriser l'intégration de nouveaux collaborateurs

Accor recrute des Talents provenant d'horizons très divers dont certains sont des débutants sans expérience préalable dans l'hôtellerie. Dans ce contexte, il est essentiel que le Groupe mette à disposition des cursus de formation accélérée aux métiers de l'hôtellerie.

En 2023, de nouveaux modules de formation aux techniques métiers simples, rapides et très visuels ont été proposés sur les basiques du métier de l'hôtellerie, comme préparer un lit ou réaliser un cocktail. Cette formation en ligne est très utile pour les nouveaux collaborateurs qui n'ont encore aucune expérience préalable dans l'hospitalité.

En 2023, la refonte du module de formation *Heartists*® a été réalisée afin de recentrer le programme sur la culture du Groupe, et développer le sentiment d'appartenance à Accor. Ce module d'une durée de 2,5 heures sera intégré au processus d'intégration de nouveaux collaborateurs.

Un programme de formation digitalisé appelé *Luxury Onboarding* est proposé à tous les collaborateurs intégrant une marque de Luxe au sein du Groupe afin de rappeler les éléments fondamentaux des codes de l'hôtellerie de luxe.

Au-delà de ces programmes, des modules dédiés à la présentation de l'ADN des marques et de la culture de service sont déployés pour l'ensemble des collaborateurs rejoignant un hôtel ou une marque.

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, 27 % des directeurs d'hôtels des périmètres légal et volontaire sont des collaborateurs n'ayant pas fait d'études supérieures.

Comme chaque année, Accor a mené une enquête d'engagement auprès de ses hôtels des périmètres légal et volontaire. 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 », matérialisée par un score de 8,7 / 10.

Plan d'action

En 2023, Accor a lancé Reveal Talent, un programme international à destination des hôtels. Ce programme international est dédié au développement de carrière des *Heartists*® n'ayant pas fait d'études supérieures afin de les accompagner vers un premier rôle de management ou vers un rôle plus senior si le participant est déjà manager. Accor cherche ainsi à garantir l'égalité des chances en réduisant l'impact des diplômes sur l'accès à des postes à responsabilité. Ce programme dure entre 6 et 10 mois et se compose de formations, mentorat et d'une expérience aux côtés de managers. La première promotion de Reveal Talent rassemble plus de 370 participants.

Développer le leadership de demain

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. Cette évaluation permet au collaborateur d'échanger sur ses axes de développement avec son manager et son référent Talent & Culture, afin d'identifier un programme de formation personnalisé.

Deux programmes de développement dédiés aux collaborateurs identifiés Haut Potentiel ont été lancés en 2023. Ces deux programmes ont pour vocation d'améliorer les compétences de leadership et les connaissances Business des participants, de leur donner une visibilité et un contact direct avec le Comité de direction, de développer leur force et leur permettre de travailler en équipe sur un projet stratégique et enfin d'être exposé à un environnement international.

- *HighPo* programme, dédié aux collaborateurs de moins de 35 ans niveau Senior Manager ou Directeur (cohorte de 14 collaborateurs). Au-delà des éléments de développement précisé ci-dessus, la spécificité de ce programme de 9 mois est la participation au forum One Young World Summit, qui permet à la cohorte de développer un leadership plus éthique/ durable.
- Strategic Global Leadership Program, dédié aux collaborateurs VP et Directeurs d'Hôtels (cohorte de 20 collaborateurs). Le temps fort de ce programme de 10 mois est l'immersion au sein du Campus de Cornell University à New York pour développer leurs connaissances et la pensée stratégique.

Également, chaque année, une cohorte de 30 participants internationaux participent à l'évènement inter entreprise « EVE ». Le Programme EVE est un séminaire de leadership au féminin, qui a pour objectif d'aider les femmes à briser le plafond de verre en entreprise. Ce Programme EVE vise à la construction d'individus forts et inspirants, en nombre suffisant dans l'entreprise pour leur permettre d'y porter le changement. Créé en 2010 par Danone, EVE représente aujourd'hui une communauté de plus de 4 200 Alumni issus de 30 entreprises partenaires, dont Accor.

Afin de préparer le leadership futur des hôtels, des programmes de développement dédiés aux Directeurs de départements ont été mis en place dans chacune des régions. Bloom en est un exemple :

Accor a lancé en 2022 un programme pour les postes de Directrices et Directeurs de Département 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 participants (appelés Bloomers) autour de 4 grandes thématiques : *Culture*, *Business*, *Leadership*, *Legal ;*
- des capsules de formation à sélectionner autour de 4 grandes thématiques : *Business, Gestion de la stratégie d'un hôtel, Gestion de la stratégie d'une équipe, Développement personnel.*

Immersions

2 missions de 3 mois, dans 2 hôtels différents, servent deux thèmes différents : la première mission est orientée « Clients et Équipes » et la deuxième est axée sur le « 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 permettent de travailler sur des sujets de développement liés aux immersions.

Mentoring

Avec un référent en interne du Groupe, les participants sont guidés vers des interlocuteurs. Ce mentorat enrichit leurs réseaux, et leur permet de bénéficier de l'expérience du référent expérimenté et de ses bonnes pratiques.

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.

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.

À l'été 2023, de nouveaux parcours ont été ajoutés pour compléter le module de formation :

- la stratégie développement durable de Accor ;
- mieux comprendre les engagements sociaux : Diversité, Équité & Inclusion ; Droits humains.

La grande majorité des collaborateurs des sièges, soit 93 %, a suivi cette formation en 2023. Tous les nouveaux collaborateurs des sièges intégrant le Groupe suivent obligatoirement ce parcours de formation afin d'appréhender dès leurs premiers pas chez Accor les enjeux forts en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Résultats

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, 19 085 collaborateurs ont été formées en 2023, soit 78 % des *Heartists®*, pour 116 686 heures de formation réalisées. 21 % des heures de formation ont été enseignées par des managers Accor.

Concernant les périmètres légal et volontaire, ces chiffres s'élèvent à 86 %, ce qui représente 192 939 personnes formées pour 6 173 950 heures de formation.

3.3.3.2 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 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'action

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 outil connecté et autonome. Globale et mondiale, cette enquête en ligne est anonyme et menée sur la base du volontariat. Disponible en 35 langues, elle s'adresse à tous les employés sous enseigne Accor ayant au moins 3 mois d'ancienneté dans les périmètres légal et volontaire.

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'action. 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 2023 sont positifs, avec peu de variations quels que soient les départements, l'âge, l'ancienneté, les postes ou le niveau d'encadrement.

En 2023

L'enquête 2023, menée auprès des hôtels des périmètres légal et volontaire, a atteint 91 % de répondants, soit 2 % d'augmentation par rapport à 2022.

L'enquête 2023, menée auprès des sièges, a atteint 87 % de répondants, soit 1 % d'augmentation par rapport à 2021, date de la dernière enquête diligentée auprès des sièges.

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 2023 auprès des hôtels sont en progression :

- 163 648 des employés en hôtel (91 %) se sont exprimés en répondant à l'enquête d'engagement dans les hôtels - dont 1 588 directeurs d'hôtels (81 %) ;
- 664 032 commentaires ont été reçus, soit 4 commentaires en moyenne par collaborateur ;
- **le score d'engagement des *Heartists*® des hôtels du périmètre légal et volontaire est de 8,7/10 ;**
- **le score d'engagement des *Heartists*® des hôtels du périmètre légal est de 8,5/10.**

Les scores de l'enquête d'engagement menée en 2023 auprès des sièges sont en progression :

- 5 075 des employés des sièges (88 %) se sont exprimés en répondant à l'enquête d'engagement dans les sièges, soit + 0,1 % de participation en comparaison avec l'enquête menée en 2021 ;
- 43 048 commentaires ont été reçus, soit 8 commentaires en moyenne par collaborateur ;
- le score d'engagement global est de 7,7/10.

3.3.3.3 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 des conditions de travail parfois pénibles. La qualité de vie et les conditions de travail (QVCT) sont donc des axes de préoccupations du Groupe.

Politiques

Sur l'ensemble des sujets en matière de santé, sécurité, qualité de vie et conditions 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 régional et 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'action

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. Des formations sont proposées et peuvent 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.

En France, une évaluation des risques est faite dans chaque site sur l'ensemble des services permettant ainsi d'identifier le risque, de le qualifier et le cas échéant d'y apporter des plans d'amélioration.

Les managers de proximité sont notamment les premiers acteurs de santé et doivent contribuer au quotidien à prévenir les risques, les constater le cas échéant et mettre en œuvre un plan d'action pour garantir la sécurité au travail ou améliorer les conditions de travail.

Au niveau de la région Europe et Afrique du Nord (ENA), de nombreuses formations « gestes et postures » et « port de charges » sont proposées par l'Académie Accor, pour prévenir les risques de blessure. Ces formations, souvent réalisées à la prise de fonction mais également tout au long de la vie professionnelle, sont adaptées pour les salariés des cuisines, des services techniques et maintenance, des équipes services en salle et pour le personnel d'étage. Ces formations permettent aux salariés de pratiquer les bons gestes pour préserver leur capital santé en situation de travail mais également d'avoir un éclairage sur les raisons du mal de dos, d'avoir des notions de physiologie vertébrale, de repérer les gestes nocifs en situation de travail, d'apprendre les bons gestes et de connaître les outils personnels de prévention.

Accor se soucie et s'assure de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs et met à disposition les formations et outils adéquats.

Accor propose une large offre de formations (notamment relatives à la santé, à la sécurité, au bien-être et aux conditions de travail) pouvant ainsi répondre aux besoins d'un grand nombre de collaborateurs : premiers secours (sauveteurs secouristes de travail), risques psychosociaux (RPS), maladies chroniques, l'alimentation, les violences de genre, prévention VIH/SIDA, sommeil, gestion des émotions, etc.

Par ailleurs, 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.

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 légal

	2022	2023
Nombre de jours d'absence pour accidents de travail	4 370	7 465
Nombre d'accidents de travail avec arrêt	616	2 158

L'augmentation importante des accidents de travail et des jours d'absence afférents s'explique par l'augmentation de collaborateurs dans le secteur de la restauration, dont le taux de sinistralité est structurellement plus élevé.

Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail

	2019	2020	2021	2022	2023
Taux de fréquence des accidents du travail*	1,26	0,22	0,94	1,56	0,85
Taux de gravité des accidents du travail*	0,10	0	0,08	0,1	0,05

* *Depuis 2018, les taux de fréquence et de gravité incluent uniquement les sièges.*

Prévention du stress et des risques psychosociaux

Les risques psychosociaux (RPS) sont définis comme l'ensemble des risques pour la santé physique et mentale des travailleurs. Leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail. Différents dispositifs sont déployés pour prendre en considération les RPS 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.

Plus spécifiquement au niveau du siège Corporate France, en 2023, l'accent a été mis sur la détection et la prévention des RPS, et cet effort va se poursuivre en 2024. Ainsi, un webinar obligatoire pour tous sur les RPS en période de changement, auquel 797 collaborateurs ont participé, a été mis en place.

En effet, l'entreprise a souhaité accompagner l'ensemble des collaborateurs dans la compréhension des mécanismes psychologiques et émotionnels en œuvre en période de changement, comme c'était le cas avec le déploiement de l'organisation Turbo. Il y a ainsi eu, en 2023, 26 ateliers managers et 128 managers participants. Les managers ont été amenés à participer à un atelier interactif obligatoire autour de la gestion de la charge de travail. Dans le contexte de déploiement du projet Turbo, le management des priorités et de la charge de travail associée a été et est primordial pour garantir la santé et la sécurité des collaborateurs. Cet atelier réalisé en groupe de 8 participants ou moins, était animé par des psychologues experts de ces sujets. Les managers ont ainsi travaillé autour de modes d'organisation permettant de mieux prioriser, éliminer, automatiser, déléguer et optimiser le travail pour leurs équipes. Par ailleurs, des ateliers avec l'expert du CSE vont avoir lieu visant à compléter et préciser les plans d'action et d'accompagnement pour les départements les plus exposés aux risques psychosociaux selon l'enquête diligentée par le CSE. De plus, les résultats de l'enquête engagement organisés à l'automne 2023 permettent de nourrir et confirmer la pertinence des plans d'action ciblés.

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.

Ainsi par exemple, des éléments d'information sur ce dispositif d'écoute sont disponibles sur l'intranet et sont remis lors de l'embauche de nouveaux collaborateurs. Il existe également une plateforme de formation qui permet de prévenir un certain nombre de risques et de sensibiliser les collaborateurs.

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 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 et est un fort facteur d'attractivité. Les collaborateurs souhaitent pouvoir travailler depuis leur domicile, au bureau, à l'hôtel ou dans un tiers-lieu. En 2022, le Groupe avait lancé une expérimentation de modes de travail hybride avec le développement d'espaces de travail partagés pour certaines Directions du siège du Groupe. Cette expérimentation s'est poursuivie en 2023.

Développement de l'activité sportive

Accor a toujours favorisé le développement de l'activité sportive chez ses collaborateurs et ce d'autant plus en 2023 car Accor est partenaire premium de Paris 2024.

À titre d'exemple, le siège parisien basé à Issy-les-Moulineaux bénéficie d'une salle de sport ou de vestiaires équipés afin de faciliter la pratique sportive sur le lieu de travail.

Par ailleurs, une association sportive est également présente à travers six sports proposés (Cyclisme, Football, Golf, Tennis, Running, Yoga), qui a regroupé 140 adhérents et réalisé plus de 120 entraînements, tournois et rencontres sportives. L'association sportive participe également à de nombreuses courses sportives intra-entreprises et interentreprises, ou en faveur d'associations caritatives. À titre d'exemple, l'association sportive a organisé un évènement sportif, fédérateur permettant de relier le siège corporate Sequana à Évry en vélo. Cet évènement, ayant rassemblé 46 collaborateurs, était sous le signe du partage et de la convivialité et avait entre autres pour objectifs de promouvoir la mobilité douce ainsi que l'activité physique. De plus, le siège corporate a développé un partenariat avec un réseau d'activités sportives et de bien-être partout en France pour les collaborateurs via un abonnement sans engagement. On recense 287 employés actifs et 3 500 sessions réalisées sur 12 mois.

Le développement de l'activité sportive n'apparaît cependant pas comme un risque matériel pour le Groupe.

3.3.3.4 Reconnaître les performances : rémunération, intéressement et épargne salariale

Contexte

La reconnaissance des compétences et 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 périmètres légal et volontaire, soit 66 % 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'action

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.

En France, en 2023, les montants cibles des parts variables ont été révisés et harmonisés afin d'assurer un alignement avec la pratique de marché ainsi qu'une meilleure lisibilité du dispositif. Dans ce cadre, 560 collaborateurs du Siège ont bénéficié d'une réintégration partielle de leur part variable dans leur salaire de base. Cette démarche est en cours de déploiement sur l'ensemble des sièges en Europe.

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 2023, les salariés ont reçu un montant moyen de 2 260 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 2023. En 2023, 3 673 collaborateurs ont bénéficié de ce dispositif d'un montant d'environ 904 406 euros, soit un montant moyen de 246 euros bruts par personne.

Les salariés de Accor ont accès à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe (PEEG) et un plan d'Épargne retraite d'entreprise collectif (PERCOL). Ces supports permettent aux salariés d'investir dans différents Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) en bénéficiant d'un abondement versé par Accor. Pour rappel en 2022, le Groupe avait notamment intégré un FCPE investi en titres de sociétés s'engageant à limiter leur impact sur le changement climatique.

Le dispositif « Épargne Avenir », mis en place depuis le 1er janvier 2015, s'ajoute au dispositif classique du 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 2023, 2 284 salariés ont investi dans le PEEG pour se constituer une épargne projet et 1 839 salariés ont investi dans le PERCOL pour se constituer un complément de revenu pour leur retraite (y compris jours de repos non pris). Parmi les personnes ayant investi en 2023, 1 683 ont investi dans le PEEG et le PERCOL.

3.3.3.5 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 termes 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 existe et 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.

En 2023, le Groupe a réaffirmé ses engagements en faveur du dialogue social et de la liberté d'association au sein d'une Politique droits humains. Cette politique a été présentée aux instances et a été largement communiquée à l'ensemble des collaborateurs.

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 2023, sur un périmètre consolidé de 92 pays et 2 126 hôtels ayant répondu au questionnaire, 49 % possèdent un organe de représentation des salariés dans leurs hôtels se réunissant régulièrement.

Par ailleurs, en 2023, sur un périmètre consolidé de 92 pays et 2 126 hôtels ayant répondu au questionnaire, 54 % des hôtels managés et franchisés sont couverts par une convention collective propre à leur activité ou à leurs métiers, et apportant des dispositions plus favorables que le droit national.

Politiques et Plan d'action

Le Groupe se réorganise et optimise son modèle *asset-light* pour rester compétitif dans un environnement très concurrentiel. 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 Instances de Représentation du Personnel (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 s'est poursuivi en 2023 avec une consultation des IRP au niveau des entités européennes notamment.

L'organisation se déploie et se met en place dans toutes les régions. Par ailleurs, dans la continuité de ce projet de transformation « Turbo », des entités spécifiques dédiées au luxe sont créées.

Concernant la France, en novembre 2023, une nouvelle consultation des IRP a commencé sur le projet de création des nouvelles entités juridiques Luxe afin d'aligner l'organisation juridique avec l'organisation opérationnelle et le projet de transfert des collaborateurs concernés. Ce projet de réorganisation des entités juridiques est accompagné par des actions de communication, de sensibilisation et d'information afin notamment d'aider les collaborateurs à appréhender les changements (dispositifs de prévention des RPS...).

Principaux accords collectifs signés en 2023 au niveau du siège Corporate France

- un accord NAO permettant ainsi de soutenir les collaborateurs par rapport à l'inflation avec notamment le versement d'une prime de partage de la valeur ;
- un nouvel accord d'intéressement au résultat avec l'intégration d'un nouvel indicateur relatif au suivi d'une formation diversité et inclusion à savoir « identifier et combattre le racisme au travail » et « le handicap en entreprise, comment adopter la bonne attitude » ;
- un accord de prorogation des mandats des membres du CSE reportant ainsi les prochaines élections professionnelles au deuxième semestre 2024 ;
- un accord de prorogation à l'accord de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) permettant ainsi de finaliser la présentation des cartographies des métiers au sein du siège Corporate ;
- un avenant à l'accord sur le télétravail permettant ainsi aux collaborateurs de bénéficier jusqu'à douze jours par mois de télétravail.

Principaux accords collectifs signés en 2023 au niveau des Opérations France

Les accords signés en 2023 sont les suivants :

- un accord NAO permettant ainsi de soutenir les collaborateurs par rapport à l'inflation avec notamment le versement d'une prime de partage de la valeur ;
- un nouvel accord d'intéressement au résultat avec l'intégration d'un nouvel indicateur relatif au suivi d'une formation sur l'identité culturelle ;
- un avenant à l'accord sur le télétravail permettant ainsi aux collaborateurs de bénéficier jusqu'à douze jours par mois de télétravail ;
- un accord de prorogation des mandats des membres du CSE reportant ainsi les prochaines élections professionnelles au deuxième semestre 2024 ;
- un accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de la qualité de vie au travail au sein de SMI.

3.3.4 Promouvoir la Diversité, l'Équité & l'Inclusion

Contexte

Promouvoir la diversité, l'équité 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, Équité & Inclusion (DEI) est structurée autour de quatre piliers clés :

- mixité et parité de genre ;
- inclusion 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, l'équité 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'une entreprise. 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 d'attractivité croissant pour les collaborateurs, en particulier les jeunes générations.

Les résultats de l'enquête d'engagement 2023 auprès des collaborateurs témoignent 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).

Œuvrer en faveur de l'inclusion



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, Équité & Inclusion 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, l'Équité & l'Inclusion construite autour d'une communauté internationale qui se réunit tous les quatre mois pour partager les meilleures pratiques et relayer ses engagements. Le Groupe veille également à ce que ces valeurs soient adoptées au plus haut niveau managérial, avec le soutien du Comité de direction.

La communauté Diversité, Équité & 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'action.

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, Équité & 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 ces valeurs clés 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 de direction 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, Équité & Inclusion Groupe ;
- 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 Mixité 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 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 mixité et la parité de genre constituent l'un des 4 piliers clés de l'approche Diversité, Équité & 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'entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, aussi dénommée 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 continue de réaliser depuis 2017 une étude annuelle des écarts de rémunération.

En 2023, l'écart de salaire à poste aux responsabilités comparables est de 1,2 **%**. Cet écart est calculé sur 35 pays et 5 200 salariés occupant des postes de siège et de direction d'hôtels. Inférieur à 5 %, il est reconnu comme non significatif [1].

RiiSE, le réseau international de Accor en faveur de la diversité qui compte près 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.

(1) Informations additionnelles : voir 3.7.1.2.

Priorité 2023 : 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 mixité et la parité de genre :

- femmes dans la Direction exécutive Groupe : 40 % d'ici 2025 ;
- femmes dans les Comités de direction : 45 % d'ici 2025 ;
- directrices d'hôtels : 40 % d'ici 2025.

Résultats

En 2023, Accor a atteint 36 % de femmes dans la Direction exécutive Groupe.

Le pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial au 31 décembre 2023 atteint 42 %.

Il est en ligne avec l'objectif fixé dans les plans de rémunération variable à court terme. Cet indicateur inclut les membres du Comité de direction Groupe ainsi que les personnes composant les Comités de direction des membres du Comité de direction Groupe.

Le pourcentage de femmes directrices d'hôtels est de 42 % sur le périmètre légal et de 28 % sur les périmètres légal et volontaire.

Part des femmes dans les effectifs

	2020	2021	2022	**2023**
Total femmes	43 %	42 %	42 %	42 %
Directrices d'hôtels (périmètres légal et volontaire)	29 %	30 %	31 %	28 %

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, 270 organisations 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 ») avec un engagement fort d'agir autour de 3 thématiques essentielles : le sexisme, le harcèlement sexuel et les 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. Elle a été lancée dans un premier temps au siège du Groupe en juillet 2022. Elle est disponible depuis février 2023, pour tous les salariés à travers le monde (sièges et hôtels). Cette formation est disponible dans plus de 15 langues et le taux de participation est régulièrement mesuré.

Plan d'action

Plus de 30 initiatives concrètes sont recensées et déployées à travers le monde parmi lesquelles :

- **Brésil :** cocréation avec l'Institut Avon du programme ACOLHE pour l'hébergement et la formation de femmes victimes de violence. Depuis 2021, le Fonds *ALL Heartist* finance des hébergements temporaires, des paniers alimentaires et un soutien social et psychologique. À date, 6 000 nuitées pour 500 femmes et 700 enfants ont été financées. Une ligne d'alerte interne a été mise en place pour soutenir les salariés Accor victimes de violences domestiques ;
- **Royaume-Uni :** 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 en 2021 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 mondial :** soutien à Lila.help, plateforme qui publie un répertoire mondial de services de soutien contre la violence domestique et sexuelle.

3.3.4.3 Inclusion des personnes en situation de handicap

Contexte

L'inclusion des personnes en situation de handicap est l'un des quatre piliers de l'approche Diversité, Équité & Inclusion de Accor. La formation et la sensibilisation de tous les Talents à l'accueil et l'inclusion 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 « *The Valuable 500* » qui vise à inscrire explicitement l'inclusion des personnes handicapées dans la feuille de route des multinationales.

En France, le Groupe est signataire d'un accord pour l'emploi, l'inclusion, l'intégration, le maintien et l'évolution dans l'emploi des personnes en situation de handicap. 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'action

L'équipe Diversité, Équité & 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 20 novembre au 3 décembre 2023.

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.

Accor est membre du Collectif d'Entreprises et sponsor du groupe de travail sur les achats inclusifs. Dans ce cadre, Accor a signé un manifeste pour augmenter de 30 % les achats inclusifs.

Le Groupe est partenaire du réseau GESAT, vivier de 2 500 Établissements ou Services d'Accompagnement par le Travail (ESAT) et Entreprises Adaptées (EA), regroupant 170 000 travailleurs en situation de handicap. Accor collabore également avec Linklusion, réseau de travailleurs indépendants en situation de handicap.

Le Groupe intègre le handicap dans son modèle : Les standards de marque ont été adaptés pour inclure des critères sur le handicap et des collaborateurs du siège ont suivi une sensibilisation au handicap.

Accor est partenaire Premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Cet événement mondial sera l'opportunité d'améliorer l'accessibilité des hôtels et l'accueil des clients en situation de handicap et de mettre en avant la mobilisation du Groupe pour des jeux inclusifs et accessibles.

(1) Périmètre Accor France.

Pour cela, un groupe de travail a été créé avec des représentants de différents métiers de Accor et de différents segments d'hôtels, ainsi que des collaborateurs en situation de handicap. Des hôtels ambassadeurs ont aussi été mobilisés pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Il en ressort de grands axes d'actions :

- sensibiliser l'ensemble des collaborateurs en France à l'accueil des clients en situation de handicap avec un e-learning, sous forme de vidéos ;
- réaliser une auto-évaluation de l'ensemble des hôtels en France pour orienter son plan d'action et mettre en place les actions d'amélioration à l'aide d'un guide ;
- labelliser les hôtels avec la marque d'État reconnue, Tourisme & Handicap est un gage de qualité et d'autonomie pour le client et un avantage concurrentiel pour l'hôtel.

Enfin, l'équipe d'athlètes pour Paris 2024 est composée d'athlètes très engagés, comme Michael Jeremiasz, ambassadeur du Groupe qui contribue à promouvoir l'engagement du secteur hôtelier en matière d'accessibilité.

Accor continue le développement de 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.

Le Groupe développe ou encourage de nombreuses initiatives à l'échelle locale :

- **en Chine**, Accor a noué un partenariat avec des écoles pour proposer un programme de stages pour les étudiants 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 ;
- **au Brésil**, lancé en 2023, le programme « My Inclusive Job » du gouvernement de São Paulo vise à promouvoir le développement professionnel, l'inclusion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap sur le marché du travail, en plus d'offrir des cours de qualification technique et entrepreneuriale ;
- **en France**, Accor met en place une promotion de 15 alternants en situation de handicap sur les métiers du numérique avec l'organisme Simplon et également avec l'association Thransition pour les métiers de l'hébergement, et les Apprentis d'Auteuil pour les métiers de l'accueil.

De nombreuses actions de sensibilisation pour lever les stéréotypes et changer le regard sur le handicap ont été conduites :

- organisation de la course Ensemble avec d'autres entreprises, course de 5 km handi-valide ;
- diffusion du film « Hors Normes » au siège et partenariat avec l'association Le Silence des Justes ;
- organisation de tables ouvertes sur le rôle des aidants, sur le retour au travail après un arrêt de longue durée, sur la neurodiversité ou l'accessibilité numérique ;
- diffusion des documentaires « Onze de légende » et « *We Are People* » ;
- participation avec un stand et démonstration Handisport et interventions en table ronde à l'*Inclusiv'Day* ;
- organisation d'évènement de Foot'Inclusif ;
- participation au challenge vidéos Tous HanScène, sur le handicap ;
- organisation de cafés signes pour la découverte de la Langue des Signes Française ;
- participation au *DuoDay* avec plus de 100 Duos créés dans les sièges et dans les hôtels, à commencer par les membres de la Direction exécutive Groupe de Accor ;
- partenariat pour la réalisation du cours en ligne « Référent Handicap » avec un partenaire, que les collaborateurs peuvent suivre pour monter en compétence.

Plusieurs actions et campagnes de recrutement ont été organisées parmi lesquelles :

- la mise en place d'une interface entre le site de recrutement Accor Careers et des sites spécialisés, comme l'Agefiph en France ;
- la participation à de nombreux salons de recrutement dédié au handicap, en ligne avec Hello Handicap, Tremplin Handicap et Thalent Handicap en présentiel avec les Forum Emploi, Handicap & Sport de la Fédération Française de Handisport ;
- la mention dans toutes les offres de recrutement de la possibilité de faire part de besoins spécifiques lors des entretiens d'embauche.

Ces actions ont donné lieu à l'embauche de personnes en situation de handicap.

Résultats

Le taux de handicap pour Accor en France sur les périmètres légal et volontaire était de 4,38 % en 2022, contre 3,5 % en moyenne en France dans les entreprises privées.

Sur les périmètres légal et volontaire, internationalement, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap est de 1 %. L'objectif du Groupe est de doubler ce taux.

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'action

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 Indigènes dans le cadre du programme d'emploi *First Nations*. Plus de 340 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 2023, Accor a accueilli plus de 400 jeunes en stage de troisième. Depuis 2018, le Groupe a accueilli plus de 2 600 jeunes en stage aux sièges ou dans les hôtels du Groupe ;
- **au Kenya**, le Groupe a lancé en 2022 *Accor Kenya Youth Empowerment Program* (AKYEP), un programme de mentorat de six mois au Fairmont Mara Safari Club qui accueille des stagiaires et de jeunes adultes issus des communautés locales. En 2023, 11 personnes ont été formées dans deux hôtels Fairmont au Kenya ;
- Accor est également membre du collectif *Refugees Are Talents*, qui est devenu récemment le comité de pilotage de la *Coalition TENT France* et a mis en place des partenariats et initiatives (rencontres professionnelles, conférences, programmes) pour faciliter et promouvoir le recrutement de personnes réfugiées. D'autres actions locales sont également menées au Brésil, en Australie, au Portugal, en France et en Europe du Nord pour l'inclusion des personnes réfugiées ;
- en 2023, Accor a signé un partenariat avec SINGA, qui vise à renforcer et valoriser l'entrepreneuriat des personnes nouvelles arrivantes (réfugiés et migrants), en favorisant l'émancipation économique à travers la création d'entreprise, en Europe.

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, Équité & 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'action

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 ;
- **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. Le siège au Brésil a reçu en 2023, le *HCR Certificate*, qui récompense les entreprises qui s'engagent en faveur de l'égalité entre les personnes LGBTQI+, en adoptant des politiques et des pratiques cruciales d'intégration des personnes LGBTQI+ sur leur lieu de travail ;
- **en France**, depuis juin 2022, la première communauté LGBTQI+ et alliés au sein de Accor a été lancée : un ERG (*Employee Resource Group*) appelé *TOGETHER*. Sous l'impulsion de *TOGETHER*, un congé parentalité de 10 semaines est proposé depuis janvier 2022 en France aux familles homoparentales. Le collectif *TOGETHER* collabore étroitement avec l'équipe DEI, sur des projets de guides, outils de sensibilisation ou des événements, notamment à l'occasion de journées clés ;
- **au Pacifique**, depuis octobre 2022, Accor a introduit 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.

Cette année, Accor a participé à de nombreuses marches des fiertés à travers le monde : Lisbonne, Milan, Munich, Madrid, Sydney, San Francisco, Sao Paulo, Athènes, au Mexique, au Pérou, au Chili, en Colombie, etc.

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 euros apportés 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 euros par an.

En ligne avec la Charte Éthique et RSE du Groupe et le contexte réglementaire 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 difficulté 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'action

L'année 2023 a été marquée par des catastrophes naturelles de grande ampleur, dont plusieurs tremblements de terre, en Turquie et au Maroc. En soutien à l'élan de générosité des *Heartists*® présents sur place, *Accor Heartist Solidarity* s'est engagé pour contribuer à la réponse d'urgence :

- en Turquie, le Fonds a initié et mené, dès le 14 février 2023, une collecte de fonds auprès des collaborateurs sous enseigne Accor désireux d'apporter leur soutien. Le montant collecté, abondé par Accor, a permis de reverser plus de 146 000 euros au UNHCR en faveur de ses actions de terrain au plus près des victimes ;
- au Maroc, la réponse du Fonds de dotation s'est articulée autour de plusieurs campagnes distinctes : via un appel à don auprès des *Heartists*®, via une campagne proposant aux membres du programme de fidélité ALL – Accor Live Limitless de contribuer en faisant don de leurs points de fidélité, ainsi que par un soutien direct du Fonds par le biais d'un vote d'une enveloppe exceptionnelle par son Conseil d'administration. Au total, la contribution du Fonds a permis d'apporter un soutien de plus de 180 000 euros aux actions d'ONG de terrain, notamment SOS Villages d'Enfants Maroc.

Zoom sur quelques projets soutenus par le fonds de dotation *Accor Heartist Solidarity en 2023*

Skola : créer la rencontre entre des jeunes éloignés de l'emploi et des entreprises désireuses de recruter des profils opérationnels sur des métiers en tension

Ce programme de formation imaginé et porté par Apprentis d'Auteuil depuis 2017 a pour vocation de créer la rencontre entre des jeunes éloignés de l'emploi et des entreprises désireuses de recruter des profils opérationnels sur des métiers en tension. La structure met en place des parcours spécifiques dédiés au métier visé avec formation courte en situation réelle, un accompagnement socioprofessionnel renforcé et la multiplication de rencontres avec le monde de l'entreprise.

Ce projet a permis de développer le modèle Skola appliqué à l'hôtellerie. Une première édition du projet a été déployée en janvier 2022, engageant de nombreuses équipes Accor acteurs de l'emploi et de la formation de la métropole Aix-Marseille. Le programme s'est poursuivi en 2023 avec le soutien à deux promotions de 12 jeunes de 18 à 30 ans, avec le concours des hôtels de la place de Marseille.

D'autres projets ont également été soutenus dans plusieurs pays

- à **Melbourne :** *Scarf* et le Pullman Melbourne travaillent à l'intégration sociale et professionnelle de 40 primo-arrivants, en les accueillant en stage et en mettant en place des actions de mentorat ;
- à **Sao Paulo, Brésil :** l'association *Unibes* forme et prépare l'insertion professionnelle de 80 jeunes issus des favelas aux métiers de l'hôtellerie-restauration avec le concours des équipes Accor ;
- au **Cambodge :** *Friends* a mis en place un programme pour favoriser l'insertion professionnelle de 50 personnes défavorisées en leur assurant des formations dans ses centres de Pnomh Penh & Siem Reap.

Résultats

Plus de 470 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 de direction Groupe.

Pour gérer de manière structurée et régulière les demandes d'aides reçues sous forme de dossiers formalisés, chaque région 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.

Plan d'action

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 pour pouvoir venir en aide aux *Heartists*® directement confrontés aux conséquences d'événements exceptionnels.

C'est ainsi que, le Fonds *All Heartist* a proposé une assistance aux personnes rendues encore plus vulnérables suite à la pandémie. Il soutient par exemple des ONG venant en aide à des femmes victimes de violences conjugales.

En parallèle, suite à l'invasion de l'Ukraine en février 2022, le Fonds *All Heartist* soutient financièrement les ONG d'aide aux réfugiés ukrainiens ainsi que les *Heartists*® directement impactés par la guerre via une dotation financière directe.

Résultats

Au 31 décembre 2023 :

- 36 600 000 d'euros ont été investis pour répondre à plus de 106 000 demandes, dont 30 300 000 euros, soit 83 %, alloués pour des collaborateurs en difficulté financière ou médicale ;
- 1,4 million d'euros ont été investis pour le financement de 500 étudiants stagiaires.

Soutien aux *Heartists*® impactés financièrement par les catastrophes naturelles

Tout début 2023, suite au tremblement de terre en Turquie-Syrie, le Conseil d'administration, sur proposition du Président-directeur général, a approuvé l'ouverture d'une nouvelle catégorie pour venir en aide financièrement aux collaborateurs victimes de catastrophes naturelles (perte d'un proche, destruction du logement, perte d'emplois, ...). En cours d'année, cette nouvelle catégorie a été activée pour les *Heartists*® directement victimes de catastrophes à Hawaï (incendies à Maui) ou au Maroc (tremblement de terre à Marrakech).

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 demeurent dans le pays d'implantation.

Politiques et Plan d'action

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 le thème de l'engagement, mettant en avant le programme *Heartist*® for Good, plateforme de volontariat mise en place en 2023 pour les collaborateurs Ainsi, plusieurs associations ont pu présenter leurs besoins en termes de bénévolat et les différentes actions pouvant être accomplies en faveur de différents publics : jeunes des quartiers, sans-abri, personnes en difficultés, sans emploi, etc.

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 réglementations applicables est essentiel 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. Elle-même reporte à la Directrice juridique et compliance et Secrétaire du Conseil d'administration de Accor 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, sous la supervision du Comité de direction Groupe et du Comité d'audit, de la compliance et des risques du Conseil d'administration (voir section 4).

Le Comité éthique

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. Son bureau est composé de la Directrice juridique et compliance et Secrétaire du Conseil, du Directeur général Talent & Culture et de la Directrice Développement durable.

Les membres du bureau exercent une présidence tournante du Comité. En 2023, le Directeur général Talent & Culture, Steven Daines, présidait le Comité.

La composition du Comité éthique a été revue en 2023 afin de mieux représenter les diverses activités des deux divisions du Groupe.

Les missions principales de ce Comité sont de :

- faire des recommandations au Comité de direction Groupe sur les sujets d'éthique, de compliance et de développement durable et assurer le suivi des plans d'action ;
- 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'action 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 2023, ses travaux ont notamment porté sur la Politique droits humains, la Charte Achats Responsables, les nouvelles obligations réglementaires et la raison d'être.

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. Ils sont placés sous la responsabilité de la Directrice compliance. 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.

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 et centralisée ;
- 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 enseigne Accor.

Déployée dans tous les pays d'implantation, elle est accessible en interne et en externe, sur les différents Intranet Accor et sur le site Internet.

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.

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, fondé 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 accessible en permanence (comme décrit dans le 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 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 scenarii 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'action

En 2023, Accor a mené ou poursuivi les actions figurant ci-après.

Formation sur le droit de la concurrence

Un dispositif de formation visant à prévenir les risques de pratiques restrictives de concurrence qui s'appuie sur un module de type formation en ligne à caractère général destiné à l'ensemble des collaborateurs.

Communication interne

Plusieurs communications à destination de l'ensemble des collaborateurs ont été publiées sur le réseau social interne Accorlive en 2023 parmi lesquelles :

- la *Compliance Week :* la semaine du 5 novembre au 11 novembre 2023, semaine de la Compliance et de l'éthique des affaires, a été l'occasion pour les entreprises du monde entier de rappeler leurs engagements en matière de compliance ;
- Journée Internationale de Lutte contre la corruption, le 9 décembre 2023.

Résultats

La sensibilisation anti-corruption étant un axe clef de sa politique, Accor souhaite maximiser le nombre de collaborateurs formés.

Au cours des trois dernières années, 54 % d'employés éligibles [1] du périmètre légal ont complété la formation en ligne « Lutte contre la corruption ».

L'évolution du recours à la ligne d'alerte *Accor Integrity Line* est un autre indicateur suivi annuellement par le Groupe. **En 2023, le nombre d'alertes reçues via la ligne d'alerte *Accor Integrity Line* a augmenté de 111 % par rapport à 2022**. L'augmentation du volume d'alertes depuis la mise en place du dispositif témoigne d'une connaissance accrue de la ligne d'alerte par les collaborateurs et parties prenantes.

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 réglementations 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.

(1) Les employés éligibles du périmètre légal désignent les employés des sièges du Groupe, et les directeurs d'hôtels du périmètre légal.

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 réglementation 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 Financier Groupe.

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 de documenter les conséquences financières, comptables, légales et fiscales y afférent ;
- de procéder à des audits et analyses 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

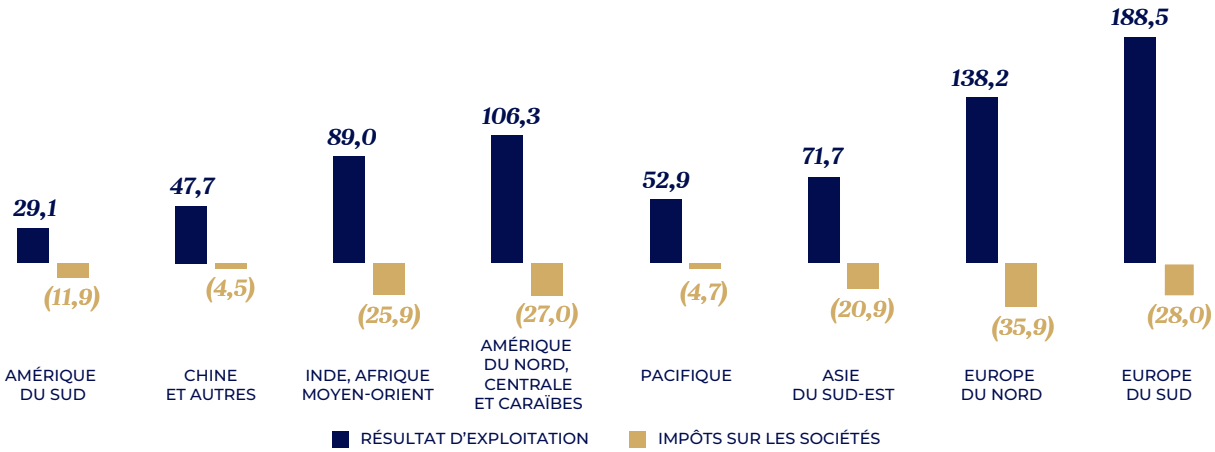
Accor respecte les normes fiscales internationales émises par l'OCDE et veille à ce que ses transactions intra-Groupe soient conformes au principe de pleine concurrence.

Par ailleurs, le Groupe respecte ses obligations de reporting des impôts et taxes payés pays par pays *(Country by Country Reporting*, CBCR – Pillars 1 & 2) 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)



Dans ses comptes consolidés clos au 31 décembre 2023, Accor a constaté une charge d'impôts sur les résultats de 39 millions d'euros, dont une charge d'impôts exigibles de 141 millions d'euros et un produit d'impôts différés de 102 millions d'euros. Sur cette base, le taux effectif d'impôt ressort à 6,1 %. Sur l'exercice 2022, la charge nette d'impôts sur les résultats s'élevait à 76 millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt de 17,8 %.

En plus de l'impôt sur les sociétés, Accor s'acquitte de nombreux autres impôs 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 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 ;
- 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 (GNC) et Union des Métiers et Industries de l'Hôtellerie (UMIH), Confédération des Acteurs du Tourisme (CAT), 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 les personnes dûment autorisées à porter ses positions sur le registre de transparence de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique.

Enfin, le Groupe, dans le cadre de l'*European Hotel Forum* (EHF), fait appel à une agence extérieure pour ses relations institutionnelles au niveau des institutions européennes.

Plan d'action

En 2023, Accor a accompagné, sur le plan national, la croissance du secteur du tourisme, et travaillé avec les pouvoirs publics et les organisations professionnelles à la mise en œuvre d'une politique publique ambitieuse.

Celle-ci a reposé en particulier sur cinq aspects :

- la transition énergétique, qui a conduit le Groupe à être à l'initiative de travaux avec la profession de l'hôtellerie-restauration et le gouvernement sur la consommation d'eau et la sobriété énergétique ainsi que sur le soutien à ses établissements pour affronter la crise énergétique ;
- l'attractivité des métiers du secteur, structurellement en tension et qui nécessite une adaptation de la règlementation pour prendre en compte les changements profonds du rapport au travail induits notamment par la crise sanitaire ;
- la participation à la mise en place d'une concurrence équitable avec les plateformes numériques, alors que l'hôtellerie apparaît comme de plus en plus intermédiée ;
- la poursuite d'une politique d'engagement, d'inclusion et de diversité ambitieuse, qui repose sur le déploiement de nombreuses actions de solidarité à destination des publics fragiles ;
- enfin, la préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques de l'été 2024, dans le cadre du partenariat du Groupe avec les Jeux et compte tenu de son poids dans l'industrie hôtelière nationale, s'est accélérée en 2023.

Accor, à travers l'*European Hotel Forum* et les organisations professionnelles du secteur hôtelier, a contribué à promouvoir les intérêts de l'industrie hôtelière auprès des institutions européennes, en particulier sur les enjeux liés à la distribution en ligne et à l'intermédiation.

Enfin, au niveau international, le Groupe s'est impliqué dans la gouvernance du tourisme mondial, à travers son engagement au sein du WTTC et a renforcé son travail conjoint avec les pouvoirs publics dans les pays où il est implanté, notamment grâce au soutien du réseau diplomatique français. Les principales contributions en numéraire versées par Accor à des organisations sectorielles ou fédérations professionnelles sont présentées dans le tableau ci-dessous. Le Groupe ne réalise aucun versement à des partis politiques.

Organisations sectorielles ou fédérations professionnelles bénéficiaires *(en euros)*	**Montants 2020**	**Montants 2021**	**Montants 2022**	**Montants 2023**
Union des métiers et des industries de l'hôtellerie – Groupement national des chaînes hôtelières (UMIH-GNC)	351 316	320 000	356 495	360 155
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	20 000
Association française des entreprises privées (AFEP)	N/A	N/A	77 000	77 000
QADRAN (Cercle économique franco-qatari)	N/A	N/A	40 000	40 000
Conseil français des Investisseurs en Afrique (CIAN)	N/A	N/A	10 000	10 000
Mouvement des entreprises de France (MEDEF)	N/A	N/A	10 000	10 000
Europe				
European Hotel Forum (EHF)	120 000	60 000	N/A	N/A
Monde				
World Travel & Tourism Council (WTTC)	40 000	40 000	42 000	42 000

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.

La Charte éthique et RSE rappelle l'engagement du Groupe à mener ses activités tout en protégeant les données personnelles. Le Groupe s'engage à 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 Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), 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 ainsi 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 (limitation des finalités - c'est-à-dire absence d'utilisation ultérieure des données de manière incompatible avec les finalités initiales, 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 périmètres légal et volontaire.

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. Ainsi, pour les trois premiers trimestres de 2023, cet indicateur montre que les équipes en charge du service client ont été à même de traiter et clôturer ce type de demande en 3 jours en moyenne.

Accor souhaite développer le nombre de collaborateurs ayant suivi la formation en ligne en matière de protection des données personnelles.

Au cours des trois dernières années, 27 % d'employés éligibles [1] du périmètre légal du Groupe ont complété la formation en ligne « Data Protection ».

Historique

En mars 2019, la Commission Nationale Informatique et Liberté (CNIL), 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.

(1) Les employés éligibles du périmètre légal désignent les employés des sièges du Groupe, et les directeurs d'hôtels du périmètre légal.

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. Elles ont élaboré un plan d'action 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.

Ce plan d'action a été exécuté au cours de la procédure, de sorte que les manquements relevés par la CNIL ont tous été corrigés. Dans sa communication publiée sur son site Internet le 17 août 2022, la Commission indiquait : « 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 a mis en place une gouvernance, des process et des outils de sécurité pour protéger Accor. Le pôle Cybersécurité 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'action

En 2023, Accor a mis en place plusieurs actions pour renforcer la cybersécurité.

Exercice de gestion de crise

Un exercice en deux temps a été réalisé au niveau du Comité de direction et de l'équipe opérationnelle cybersécurité pour déterminer la résilience de Accor en cas de cybercrise. Un exercice sur table pour la direction et des tests en temps réel sur le système d'information ont été menés.

Une sensibilisation à la cybersécurité

Cette formation en cours est déployée pour tous les salariés. 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 permettra 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.

Des exercices contre le hameçonnage

Tous les trimestres, les collaborateurs sont soumis à un exercice de hameçonnage pour les aider à détecter plus aisément ces derniers.

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 de 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.

Résultats

En 2023, 168 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.

3.4.3 *Respect des droits humains*

Contexte

Accor est extrêmement attentif et engagé à défendre les droits humains des personnes impliquées ou affectées par les opérations du Groupe à travers le monde. 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.

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 intégrant des critères de droits humains. Le mécanisme d'alerte et de recueil de signalements permet également de détecter et traiter les dysfonctionnements éventuels.

Politiques

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.

Afin de renforcer ces engagements, Accor a développé et publié une Politique droits humains en 2023 et œuvre à son déploiement à travers le Groupe. Cette politique clarifie et réaffirme les engagements du Groupe et définit ses attentes à l'égard des partenaires commerciaux.

Les Directions Développement durable et Talent & Culture pilotent la démarche liée aux droits humains envers les collaborateurs, les clients et les communautés autour des engagements suivants :

- respecter la liberté d'association et le droit à la négociation collective ;
- rejeter le travail des enfants et lutter contre toutes formes de travail forcé ;
- respecter et promouvoir les droits fondamentaux du travail ;
- lutter contre la traite des êtres humains et l'exploitation sexuelle des enfants ;
- lutter contre toute forme de harcèlement ;
- lutter contre toute forme de discrimination ;
- garantir la santé-sécurité de ses collaborateurs et de ses clients ;
- respecter la vie privée de ses collaborateurs et de ses clients.

Les risques liés aux droits humains sont évalués pays par pays au travers de la cartographie réalisée dans le cadre du plan de vigilance.

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 droits humains.

Protection de l'enfance face aux abus

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.

Dès 2006, Accor, soucieux du respect des droits humains, 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, en 2014. 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 des 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'action

En 2023, le Groupe a mené les actions suivantes, détaillées dans le plan de vigilance, section 3.5 :

- une nouvelle politique en matière de droits humains a été élaborée et diffusée aux collaborateurs du Groupe. La politique de droits humains est également accessible sur le site internet de Accor ;
- un module de formation e-learning sur les droits humains a été développé et diffusé aux collaborateurs ;

- plusieurs actions de communication liées aux droits humains et aux droits des enfants ont été lancées pour sensibiliser les collaborateurs sur les engagements de Accor en termes de droits humains ;
- 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 formation dédiée au Comité a été organisée sur les engagements liés aux droits humains de Accor suite à la publication de la politique ;
- un guide explicatif décrivant les engagements de droits humains de Accor est en cours d'élaboration et sera diffusé aux hôtels début 2024.

Résultats

En 2023, une importante proportion d'hôtels répondant au reporting dans l'outil Gaïa déclare avoir déployé le programme WATCH, soit 77 % sur le périmètre légal, 84 % sur les périmètres légal et volontaire, et 76 % sur le périmètre global.

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 230 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 juillet 2023 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 ou les sièges 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.

Plan d'action

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 de contrôle.

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 Achats Responsables contractuelle ainsi qu'un plan d'évaluations 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.

Cartographie des risques fournisseurs

Depuis 2022, le Groupe s'appuie sur une cartographie des risques fournisseurs en matière environnementale, sociale et éthique, pour la définition du plan de contrôle des fournisseurs référencés.

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 ».

Fournisseurs référencés par catégorie en 2023 :

- Catégories à « risque faible » : 27 % des fournisseurs référencés.
- Catégories à « risque élevé » : 36 % des fournisseurs référencés.
- Catégories à « risque très élevé » : 37 % des fournisseurs référencés.

(1) Positions permanentes et pourvues au 31 décembre 2023.
(2) Sont considérés comme bureaux achats, les pays où au moins un salarié Achats est présent.
(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.

Process de sélection des 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 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. En 2023, cette politique Achats a été actualisée afin de refléter la nouvelle organisation du Groupe et a été étendue à l'ensemble des sièges Accor (Sequana et sièges mondiaux) ;
- pour les achats hôtels : une politique Achats à destination des équipes de la Direction des Achats pour la sélection et le référencement des fournisseurs.

Un plan de formation en ligne des équipes achats sur le process de référencement des fournisseurs est prévu sur 2024.

Plan de contrôle des fournisseurs référencés

Depuis 2022, le Groupe a fait évoluer le plan de contrôle de ses fournisseurs référencés, s'appuyant sur une nouvelle cartographie des risques des catégories achats, décrite dans la section portant sur la cartographie des risques fournisseurs.

Ce plan comprend plusieurs niveaux de contrôle :

- **L'engagement de tous les fournisseurs référencés par :**
  - **la signature de la Charte Achats Responsables (ou équivalent [1]),** 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.

    En 2023, une nouvelle version de la Charte Achats Responsables (précédemment Charte Achats 21), renforcée sur les volets éthiques, droits humains et environnementaux, a été déployée sur l'ensemble des Directions des Achats du Groupe et communiquée à l'ensemble des fournisseurs référencés pour application. Cette nouvelle version a remplacé sa précédente version dans les annexes des contrats de référencement signés depuis le 1er mai 2023.
  - **la signature de la clause contractuelle** dédiée aux obligations environnementales et sociales dans les contrats de référencement, garantit notamment l'engagement des fournisseurs référencés à effectuer des évaluations et/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 (incluant un module carbone), 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.
- **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 six 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'action 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, près de 500 fournisseurs référencés issus des catégories d'achats les plus émissives en carbone, sur leurs actions de réduction d'émissions carbone, à travers le questionnaire CDP *(Carbon Disclosure Project)*. En 2023, 51 % des fournisseurs interrogés ont répondu au questionnaire (+ 10 % vs 2022).

En complément de cette démarche, la Direction des Achats accélère la mesure de ces indicateurs en renforçant le questionnaire EcoVadis avec l'ajout d'un module dédié au carbone depuis juin 2022, ce qui a permis l'évaluation de la performance en matière de carbone de plus de 700 fournisseurs.

(1) Charte Achats 21, ou code de conduite fournisseur respectant les points de la charte Achats Responsables de Accor.

Guide pour les achats non référencés

En ce qui concerne les achats non référencés, des éléments ont été partagés aux hôtels afin qu'ils respectent les pratiques standards Achats de Accor. Lors du lancement de la Politique droits humains du Groupe, **un guide d'achats** a été communiqué à l'ensemble des hôtels pour les accompagner à acheter auprès de fournisseurs respectant les règlementations et de manière responsable et en total sécurité. L'objet de ce guide est de décrire l'ensemble des risques et recommandations permettant une meilleure maîtrise de la chaîne d'approvisionnement. La Charte Achats Responsables a également accompagné ce guide d'achats.

Initiative sectorielle

En octobre 2023, **Accor a co-fondé HARP** (*Hospitality Alliance for Responsible Procurement*) avec 4 groupes hôteliers mondiaux (Marriott, Hilton, IHG, Radisson) et 2 centrales d'achats spécialisées en hôtellerie (Avendra, Entegra) et piloté par EcoVadis. L'objectif de cette initiative sectorielle qui regroupe des entreprises confrontées à des défis similaires en matière de RSE, est d'améliorer la performance sociale et environnementale de la chaîne d'approvisionnement de l'hôtellerie. La décarbonation de la chaîne d'approvisionnement et le respect des droits humains ont été collectivement définis comme étant les deux priorités de HARP pour les deux prochaines années, 2024 et 2025.

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	**Progression du Nouveau Plan 2022-2025** *(Objectif : 100 % d'ici 2025)*
Part des fournisseurs référencés s'engageant à respecter la Charte Achats Responsables (ou équivalent [1])	Tous les fournisseurs référencés	100 %
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 €	38 %
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	26 % réalisés + 37 % 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 %

(1) Charte Achats 21, ou code de conduite fournisseur respectant les points de la charte Achats Responsables de Accor.

Pour le processus de gestion des risques éthiques et RSE, le taux de réalisation global du plan 2022-2025 est de **56 %** à fin 2023.

Indicateur	Périmètre d'application	**Plan 2022-2025**
Part des fournisseurs référencés pour lesquels le processus de gestion des risques éthiques et RSE est déployé [1]	Tous les fournisseurs référencés	56 %

(1) 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 • 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'action • 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'ACTION ET SUIVI	-	• Suivi du Plan d'action 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

Depuis 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, Risques, Talent & Culture, Droits humains, Audit interne, Développement durable et 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, il se réunit en moyenne une fois par mois. Ce Comité rend compte au Comité éthique.

3.5.2 Cartographie des risques

Risques droits humains

Accor a mis à jour sa cartographie des risques sur les droits humains en 2022. 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.

En 2022, le Groupe avait associé les hôtels sous enseigne Accor au processus d'évaluation des risques à travers l'envoi d'un questionnaire droits humains 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 et 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.

Les enseignements des questionnaires reçus (environ 900) montrent que les risques santé-sécurité sont prioritaires pour les hôtels (troubles musculosquelettiques 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.

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 au niveau des hôtels.

Risques fournisseurs et sous-traitants

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.

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 ».

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.

3.5.3 Politique droits humains

Le Groupe est extrêmement attentif et engagé à défendre les droits humains des personnes impliquées ou affectées par les activités de Accor à travers le monde. 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.

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. Afin de renforcer ces engagements, Accor a développé et publié une Politique droits humains en 2023 et œuvre à son déploiement à travers le Groupe.

Cette politique a été élaborée en concertation avec les membres du Comité vigilance, les membres du Comité éthique, ainsi que des organisations syndicales au travers d'échanges avec le Comité d'entreprise européen du Groupe. Elle clarifie et réaffirme les engagements du Groupe et définit les attentes du Groupe à l'égard de ses partenaires commerciaux afin de respecter les droits des collaborateurs, des clients et des communautés locales autour des principes suivants:

- respecter la liberté d'association et le droit à la négociation collective ;
- rejeter le travail des enfants et lutter contre toutes formes de travail forcé ;
- respecter et promouvoir les droits fondamentaux du travail ;
- lutter contre la traite des êtres humains et l'exploitation sexuelle des enfants ;
- lutter contre toute forme de harcèlement ;
- lutter contre toute forme de discrimination ;
- garantir la santé-sécurité de ses collaborateurs et de ses clients ;
- respecter la vie privée de ses collaborateurs et de ses clients.

La politique a été présentée aux partenaires sociaux lors du Comité européen le 7 juillet et le 23 novembre 2023 et elle a ensuite été diffusée à tous les collaborateurs. Des sessions de sensibilisation ont été organisées auprès d'audiences ciblées pour expliquer les engagements pris par Accor. La politique a été publiée sur le site intranet pour que les collaborateurs des sièges et des hôtels puissent y avoir accès. Elle a également été publiée sur le site internet de Accor. Les formations et actions de communication relatives à la Politique droits humains vont se poursuivre en 2024 afin de renforcer la sensibilisation des collaborateurs aux engagements en la matière.

3.5.4 Compte rendu de la mise en œuvre effective du plan de vigilance en 2023

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 Talent & Culture, Juridique et compliance 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

Travail forcé

Gouvernance

La lutte contre le travail forcé constitue un élément prioritaire de la démarche liée aux droits humains chez Accor. Celle-ci s'appuie sur une approche transversale impliquant les différentes fonctions et métiers qui intègrent les éléments de droits humains dans les politiques et processus concernés du Groupe. Les Directions Développement durable et Talent & Culture pilotent cette démarche et s'appuient sur leurs réseaux dans les divisions pour déployer l'approche des droits humains et travail forcé.

Politiques

- Charte Éthique et RSE ;
- Politique droits humains ;
- La ligne d'alerte Accor Integrity Line ;
- Charte Achats Responsables.

Mesures de prévention

L'exercice d'évaluation des risques de droits humains a permis d'identifier le risque lié au travail forcé comme prioritaire pour les hôtels, ainsi que les zones géographiques à prioriser dans le déploiement de la Politique droits humains. Le Groupe travaille à la définition de plans d'action prenant en compte les populations vulnérables dans le secteur telles que les travailleurs migrants, les enfants et les communautés locales afin de mettre en place des actions ciblées pour prévenir et adresser les impacts négatifs potentiels.

En complément des actions de communication et sensibilisation autour de la nouvelle Politique droits humains, Accor a développé un module de formation en ligne sur les droits humains afin de sensibiliser les collaborateurs aux engagements du Groupe, leur permettre d'identifier les situations à risques et les reporter aux personnes concernées. Un guide explicatif pour les hôtels est en cours d'élaboration et sera diffusé aux hôtels début 2024 pour les sensibiliser sur les enjeux liés aux droits humains et travail forcé et décrire comment cela se traduit dans leurs activités.

Accor est également membre de la Sustainability Hospitality Alliance et fait partie d'un groupe de travail dédié aux droits humains afin d'échanger avec ses pairs sur ces problématiques et travailler à trouver des solutions communes pour adresser les risques liés aux droits humains et travail forcé dans le secteur de l'hôtellerie.

Le Groupe attend de ses fournisseurs qu'ils suivent et respectent les mêmes principes de droits humains au sein de leurs activités. Afin de rappeler ces principes et pour limiter les risques au sein de leur chaîne d'approvisionnement, Accor a publié un Guide Achats pour les hôtels intégrant les engagements liés aux droits humains et au travail forcé. Un audit interne a également été réalisé afin d'évaluer la mise en œuvre de ces principes auprès des fournisseurs référencés.

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 soient réalisées.

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, Équité & Inclusion Groupe ;
- le glossaire Diversité, Équité & 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, Équité & Inclusion sont chargés de déployer la stratégie et les plans d'action dans les différentes régions d'implantation du Groupe. Le Groupe dispose également d'une gouvernance dédiée à la Diversité, l'Équité & l'Inclusion construite autour d'une communauté internationale, le réseau RiiSE, qui se réunit régulièrement pour partager les meilleures pratiques et relayer ses engagements.

Politiques

- l'Engagement Diversité, Équité & Inclusion 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 mixité et de la diversité ;
- la Charte Éthique et RSE ;
- la ligne d'alerte Accor Integrity Line ;
- de nombreux engagements sectoriels.

Mesures de prévention

En continu sur 2023, le Groupe a mis en place de nombreuses mesures parmi lesquelles :

- l'inclusion 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 le temps d'une journée ;
- la communauté LGBTQI+ : le siège du Groupe a lancé en juin 2022 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 2022. En 2023, diverses actions de sensibilisation ont été mises en place telles que des tables rondes et un guide sur les diversités LGBTQI+ a été rendu disponible pour les collaborateurs ;
- 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 2 600 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

- une formation en ligne autour du sexisme, du harcèlement sexuel et des violences domestiques. est disponible depuis juillet 2022 pour les collaborateurs sièges France. En 2023, elle a été lancée à l'international dans plus de 15 langues pour les collaborateurs des hôtels et des sièges ;
- fin 2022, 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, disponible depuis 2022 ;
- le Groupe s'est engagé financièrement pour cinq 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'action 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 2023, l'écart de rémunération à poste égal est de 1,2 % dans 35 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 dans la Direction exécutive Groupe : 40 % ;
- femmes dans les Comités de direction : 45 % ;
- directrices d'hôtels : 40 %.

Résultats

En 2023, le Groupe a atteint 36 % de femmes dans la Direction exécutive.

Le pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial au 31 décembre 2023 a atteint 42 %. Il est en ligne avec l'objectif fixé dans les plans de rémunération variable à court terme. Cet indicateur inclut les membres de la Direction exécutive Groupe ainsi que les personnes composant les Comités de direction de ces derniers. **Le pourcentage de femmes directrices d'hôtels est de 42 % 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 vont se poursuivre en 2023.

Protection de l'enfance face aux abus

Dès 2006, 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*.

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, la Politique de droits humains et la ligne d'alerte accessible à toutes les parties prenantes.

Mesures de prévention

Le Groupe a mis en place dès 2014 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. En 2024, il est prévu que le programme WATCH soit mis à jour pour prendre en compte les dernières évolutions en termes de protection contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme.

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,* des « champions de la protection des données ». Ce réseau est destiné à sensibiliser les équipes à la protection des données à caractère personnel 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 réglementations 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 élaborée par le Groupe. Elle est disponible pour tous les collaborateurs des périmètres légal et volontaire.

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 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 2023, plus de 300 hôtels dans le monde avaient été identifiés pour participer au programme. Parmi ceux-ci, 60 hôtels avaient des projets en cours ;

- programme d'énergies renouvelables hors site et sur site qui va permettre au Groupe de réduire l'empreinte carbone sur le scope 2 ;
- intégration progressive de nouveaux 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. Depuis 2021, Accor collabore avec le programme Chaîne d'approvisionnement de CDP (Carbon Disclosure Project) en invitant près de 500 de ses fournisseurs référencés à répondre au questionnaire annuel sur le climat, en donnant la priorité aux fournisseurs de produits et services identifiés les plus émissifs. Depuis mi-2022, Accor a renforcé son évaluation de sa chaîne d'approvisionnement en évaluant le niveau de maturité de la démarche carbone de ses fournisseurs référencés en ajoutant le module carbone au questionnaire EcoVadis prévu dans le cadre de son plan de contrôle fournisseurs (voir section 3.4.4 sur la Chaîne d'approvisionnement responsable).

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

Après une première politique définie dès 2016, à destination des hôtels et restaurants, les priorités d'Accor concernant la gestion des déchets sont désormais les suivantes :

- fiabiliser le reporting des hôtels sur les déchets
- réduire la quantité de déchets produite ;
- augmenter le taux de recyclage des déchets résiduels afin de limiter la part des déchets enfouis ou incinérés ;
- s'assurer que les hôtels sont en conformité avec la réglementation en vigueur dans leur pays ;
- sensibiliser les employés des hôtels et les clients ;
- faire traiter 100 % des déchets dangereux dans des installations agréées.

La première étape de la mise en place d'une politique déchets est la mesure des quantités. Cette mesure est reportée via l'outil Gaïa jusqu'à fin 2023 et Gaïa 2.0 dès 2024.

Mesures de prévention

En 2023, Accor a rédigé un guide opérationnel à destination des hôtels afin de :

- les sensibiliser sur les impacts environnementaux des différentes catégories de déchets ;
- les informer des filières de valorisation existantes ;
- leur partager des bonnes pratiques.

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.

Plastique

Accor a pris un engagement fort début 2020 pour l'élimination des plastiques à usage unique dans l'expérience client. 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

Le suivi de l'objectif sur la fin des plastiques a fait l'objet d'interventions au Comité de direction. En outre, cet objectif est intégré dans le salaire variable du Président-directeur général, des membres du Comité de direction et des cadres, ainsi que des métiers opérationnels.

Le Comité de pilotage plastique est l'instance regroupant les dirigeants des régions et marques 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'action à un niveau stratégique.

Un Comité « opérationnel » répond aux besoins des régions et marques pour les soutenir dans la mise en place des alternatives.

Au niveau de chaque région et marque, des instances impliquent leur propre Comité de direction pour s'assurer du déploiement correct dans les hôtels.

Politiques

57 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 réunion, mais aussi dans les restaurants sur les buffets, etc.

Mesures de prévention

Les régions disposent des supports nécessaires pour déployer le Plan d'action 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). Des formations en ligne à destination des opérationnels ont été mises à disposition ;
- suivi des indicateurs et audits sur site : intégration du plastique dans les standards de marques, suivi des indicateurs clés par catégorie de produits, et audits sur site internes et externes.

Gaspillage alimentaire

La réduction du gaspillage alimentaire est un enjeu mondial. L'Organisation des Nations Unies, à travers ses objectifs 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 divisions, la Direction Développement durable.

Politiques

Le Groupe mobilise ses hôtels autour des trois 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 2023, un projet a été lancé mobilisant des acteurs des filières Développement Durable et Restauration dans les régions et marques.

Ce projet a concerné, en 2023, 300 hôtels représentant une part significative du chiffre d'affaires Restauration du Groupe en 2022.

Ces 300 hôtels ont été suivis et accompagnés dans la mise en place de méthodes de mesure en vue d'élaborer des plans d'action de réduction.

Concernant la mesure du gaspillage alimentaire, première étape du programme, les hôtels ont eu le choix entre plusieurs solutions :

- des outils de pesée intelligente ;
- une méthodologie de mesure manuelle ;
- l'utilisation de la mesure des prestataires de collecte de biodéchets.

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 et son impact sur la biodiversité.

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 des équipes *Food & Beverage*.

Politiques

- Charte de l'alimentation saine et durable qui s'articule autour de neuf engagements ;
- Charte Éthique et RSE.

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.

Réduction de la consommation d'eau dans les hôtels

Accor a réalisé une analyse de son empreinte hydrique en 2019. Cette analyse a révélé qu'environ 60 % de cette empreinte était concentrée en amont de sa chaîne de valeur, essentiellement en raison des achats de denrées alimentaires (café, cacao, thé, fruits et légumes, viandes, céréales, oléagineux, etc.) pour les bars et restaurants des hôtels et qui présentent des besoins hydriques conséquents (irrigation des cultures et abreuvement du bétail principalement).

Le résiduel de cette empreinte hydrique, soit environ 40 %, est directement lié au réseau hôtelier et ses opérations directes, c'est-à-dire l'utilisation de l'eau par les clients dans les chambres et espaces communs mais aussi à l'ensemble des opérations et services quotidiens propres à la gestion d'un établissement hôtelier.

Gouvernance

2023 a vu la structuration de la gouvernance de l'eau chez Accor. Dès le mois de juillet, un chef de Projet en charge de l'Eau et de la Biodiversité a été nommé au sein de l'équipe Environnement. Un état des lieux a été mené pour permettre le lancement formel, avec le support des *sustainability leaders*, d'un projet dédié début 2024.

Par ailleurs, le pilotage des sujets relatifs à la gestion de l'eau suit le cycle de développement, d'exploitation et de rénovation des hôtels par les équipes de la Direction Design & Technical Services au niveau opérationnel.

Enfin, les sujets relatifs à l'eau au-delà de la consommation directe des hôtels 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 comme le révèle la place de l'eau dans l'exercice de double matérialité conduit par Accor en 2023.

En conséquence, le Groupe s'est doté en 2023 d'une politique eau présentant ses pressions et dépendances face à la ressource et définissant ses priorités et leviers d'action. Celle-ci a vocation à être étayée par des Chartes de sobriété eau déployées à l'échelle régionale. Une première Charte eau régionale a été élaborée et diffusée au sein de la région Europe et Afrique du Nord (ENA) durant l'été 2023.

Mesures de prévention

Sur son périmètre direct, les mesures du Groupe incluent :

- l'intégration de produits à faible débit dans les chambres ;
- l'utilisation de produits de nettoyage moins consommateurs d'eau ;
- le déploiement de systèmes de récupération d'eau de pluie ou d'eau recyclée.

Sur les autres consommations d'eau (périmètre 3), la politique s'appuie sur la Direction des Achats. 100 % des fournisseurs référencés s'engagent à respecter la Charte Achats responsables (ou équivalent [1]) qui implique la prise en compte du risque de stress hydrique et la promotion de l'agroécologie dans leurs pratiques.

Le suivi de l'empreinte eau des fournisseurs à risque est réalisé via la plateforme EcoVadis.

Position de Accor dans certains pays

Intégration du contexte lié au conflit entre la Russie et l'Ukraine

Le Groupe opérait sept hôtels en Ukraine au début du conflit. Ces hôtels ont partiellement pu continuer leurs activités. Ils ont notamment accueilli 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*.

Dès 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 au cours de son évolution.

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.

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 230 collaborateurs répartis dans près de 30 bureaux d'achat à travers le monde. Ses missions principales consistent en :

- le contrôle des Achats des sièges Accor (négociation en juillet 2023, des 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 [2]. Ainsi :

- **sont considérés comme référencés** les achats effectués par les hôtels ou les sièges Accor auprès des fournisseurs sous contrat de référencement avec la Direction des Achats de Accor (estimés à 50 % environ 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.

(1) Charte Achats 21, ou code de conduite fournisseur respectant les points de la charte Achats Responsables de Accor.
(2) 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.

Plan d'action

La Direction des Achats construit un réseau de fournisseurs référencés sélectionnés sur la base de critères exigeants. Pendant la durée de vie des contrats, elle maintient un contrôle régulier du respect de ces critères au travers notamment d'un plan de contrôle.

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 Achats Responsables contractuelle ainsi qu'un plan d'évaluations 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.

Cartographie des risques fournisseurs

Depuis 2022, le Groupe s'appuie sur une cartographie des risques fournisseurs en matière environnementale, sociale et éthique, réalisée par la société tierce EY, pour la définition du plan de contrôle des fournisseurs référencés.

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 ».

Chiffres 2023 (en nombre de fournisseurs référencés) :

- Catégories à « risque faible » : 27 % des fournisseurs référencés ;
- Catégories à « risque élevé » : 36 % des fournisseurs référencés ;
- Catégories à « risque très élevé » : 37 % des fournisseurs référencés.

Process de sélection des 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 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. En 2023, cette politique Achats a été actualisée afin de refléter la nouvelle organisation du Groupe et a été étendue à l'ensembles des sièges Accor (Sequana et sièges mondiaux) ;
- pour les achats hôtels : une politique Achats à destination des équipes de la Direction des Achats pour la sélection et le référencement des fournisseurs.

Un plan de formation en ligne des équipes achats sur le process de référencement des fournisseurs est prévu pour 2024.

Plan de contrôle des fournisseurs référencés

Depuis 2022, le Groupe a lancé un plan de contrôle sur 3 ans de ses fournisseurs référencés, s'appuyant sur une 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 (ou équivalent [1])**, 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.

    En 2023, une nouvelle version de la Charte Achats Responsables (précédemment Charte Achats 21), renforcée sur les volets éthiques, droits humains et environnementaux, a été déployée sur l'ensemble des Directions des Achats du Groupe et communiquée à l'ensemble des fournisseurs référencés pour application. Cette nouvelle version a remplacé sa précédente version dans les annexes des contrats de référencement signés depuis le 1er mai 2023.
  - **la signature de la clause contractuelle** dédiée aux obligations environnementales et sociales dans les contrats de référencement, garantit notamment l'engagement des fournisseurs référencés à effectuer des évaluations et/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 (incluant un module carbone), 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.
- **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 six 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'action 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 ;

(1) Charte Achats 21, ou code de conduite fournisseur respectant les points de la charte Achats Responsables de Accor.

- **évaluation de la maturité carbone d'une sélection de fournisseurs référencés :**

  Depuis 2021, la Direction des Achats interroge, chaque année, près de 500 fournisseurs référencés issus des catégories d'achat les plus émissives en carbone, sur leurs actions de réduction d'émissions carbone, à travers le questionnaire CDP *(Carbon Disclosure Project)*. En 2023, 51 % des fournisseurs interrogés ont répondu au questionnaire (+ 10 % vs 2022).

En complément de cette démarche, la Direction des Achats accélère la mesure de ces indicateurs en renforçant le questionnaire EcoVadis avec l'ajout d'un module dédié au carbone depuis juin 2022, ce qui a permis l'évaluation de la performance Carbone de plus de 700 fournisseurs.

En ce qui concerne les achats non référencés, des éléments ont été partagés aux hôtels afin qu'ils respectent les pratiques standards Achats de Accor. Lors du lancement de la Politique droits humains du Groupe, **un guide d'achats** a été communiqué à l'ensemble des hôtels pour les accompagner à acheter auprès de fournisseurs respectant les règlementations et de manière responsable et en total sécurité. L'objet de ce guide est de décrire l'ensemble des risques et recommandations permettant une meilleure maîtrise de la chaîne d'approvisionnement. La Charte Achats Responsables a également accompagné ce guide d'achats.

Initiative sectorielle

En octobre 2023, **Accor a co-fondé HARP** (*Hospitality Alliance for Responsible Procurement*) avec 4 groupes hôteliers mondiaux (Marriott, Hilton, IHG, Radisson) et 2 centrales d'achats spécialisées en hôtellerie (Avendra, Entegra). L'objectif de cette initiative sectorielle qui regroupe des entreprises du même secteur confrontées à des défis similaires en matière de RSE, est d'améliorer la performance sociale et environnementale de la chaîne d'approvisionnement de l'hôtellerie. La décarbonation de la chaîne d'approvisionnement et le respect des droits humains ont été collectivement définis comme étant les deux priorités de HARP pour les deux prochaines années à venir, 2024 et 2025.

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 – dans les périmètres légal et volontaire – 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 et la sensibilisation des collaborateurs du siège aux engagements éthiques et développement durable du Groupe. Par ailleurs, tous les hôtels des périmètres légal et volontaire 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 2023 :

- 89 % des collaborateurs des sièges interrogés déclarent que leurs collaborateurs sont régulièrement informés des engagements RSE et de la Charte Éthique et RSE ;
- 94 % des Directeurs d'hôtels des périmètres légal et volontaire déclarent sensibiliser régulièrement leurs collaborateurs aux engagements de la Charte Éthique et RSE ;
- en 2023, une très forte proportion d'hôtels répondant au reporting dans l'outil Gaïa se dit engagée dans la protection de l'enfance et déclare avoir déployé le programme WATCH : 76 % sur le périmètre global et 77 % 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'action 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 dans 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

- part des collaborateurs éligibles ayant complété la formation en ligne « Lutte contre la corruption » au cours des trois dernières années.

Liberté d'association et négociation collective

- pourcentage de pays d'implantation du Groupe possédant un organe de représentation des salariés dans leurs hôtels se réunissant régulièrement (périmètre consolidé de 92 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

- part des collaborateurs éligibles ayant complété la formation en ligne « Data Protection » au cours des trois dernières années.

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 carbone

- émissions de $ktCO_2eq$ Scope 1 ;
- émissions de $ktCO_2eq$ Scope 2 ;
- émissions de $ktCO_2eq$ Scope 3.

Déchets et plastique

- pourcentage de déchets valorisés ;
- pourcentage d'hôtels 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

- part d'hôtels déclarant avoir mis en oeuvre plus de cinq actions parmi les neuf engagements pour une 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	**Progression du Nouveau Plan 2022-2025** *(Objectif : 100 % d'ici 2025)*
Part des fournisseurs référencés s'engageant à respecter la Charte Achats Responsables (ou équivalent [1])	Tous les fournisseurs référencés	100 %
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 €	38 %
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	26 % réalisés + 37 % 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 %

(1) Charte Achats 21, ou code de conduite fournisseur respectant les points de la charte Achats Responsables de Accor.

Pour le processus de gestion des risques éthiques et RSE, le taux de réalisation global du plan 2022-2025 est de **56 %** à fin 2023.

Indicateur	Périmètre d'application	**Plan 2022-2025**
Part des fournisseurs référencés pour lesquels le processus de gestion des risques éthiques et RSE est déployé [1]	Tous les fournisseurs référencés	56 %

(1) Part des fournisseurs respectant le plan de contrôle décrit dans la section « Chaîne d'approvisionnement responsable – 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 et compliance ou aux Responsables compliance.

Afin d'offrir une meilleure accessibilité, une protection renforcée et encourager la prise de parole, le Groupe a également mis en place une ligne d'alerte globale sécurisée 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 en permanence, 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 Politique droits humains, la Charte Achats Responsables et les contrats commerciaux.

Une procédure d'alerte encadre les alertes reçues. Elles sont traitées par des référents dédiés issus des Départements Audit interne, Talent & Culture ou juridique et compliance. Elles couvrent les catégories suivantes :

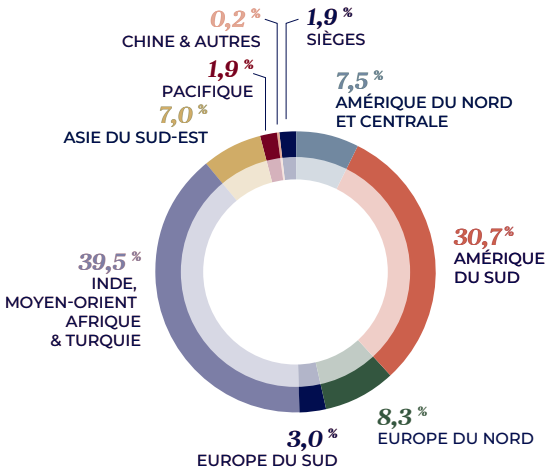
- santé-sécurité : sécurité alimentaire, sécurité des clients et des collaborateurs, sûreté et qualité des produits ;
- droits humains : harcèlement moral ou sexuel, discrimination, travail forcé, travail des enfants, liberté d'association, liberté syndicale ;
- environnement : pollution, gaspillage important des ressources ;
- compliance : corruption ou trafic d'influence, blanchiment de capitaux, droit de la concurrence, conflit d'intérêts ;
- fraude : comptable, financière, bancaire, vol ou détournement des biens du Groupe.

L'identité du lanceur d'alerte ainsi que les informations recueillies sont traitées de manière confidentielle. Lorsque le lanceur d'alerte le souhaite, son anonymat est garanti.

Le suivi de ces alertes est assuré par un comité dédié qui s'est réuni 10 fois en 2023. Celui-ci est animé par la Direction Juridique et compliance.

En 2023, le nombre d'alertes reçues via *Accor Integrity Line* a augmenté de plus de 111 % par rapport à 2022. Lors de leur traitement, les alertes peuvent être reclassifiées par cas réel.

Répartition des alertes par région (en %)



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. Il représente une étape importante vers l'atteinte de la neutralité carbone d'ici 2050, conformément aux objectifs de l'Union européenne. La Taxonomie est un système de classification des activités économiques durables sur le plan environnemental. Une activité est classée comme durable si elle correspond à au moins l'un des six objectifs suivants :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation au changement climatique ;
- protection des ressources aquatiques et marines ;
- transition vers une économie circulaire ;
- prévention et réduction de la pollution ;
- protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Cette section présente les éléments du chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement (*Capital EXpenditure* – CapEx) et les charges opérationnelles (*Operational Expenditure* – OpEx) du Groupe, pour l'exercice 2023, associées à des activités économiques éligibles et alignées sur la Taxonomie. Les indicateurs présentés comprennent les analyses suivantes :

- éligibilité et alignement pour les deux objectifs climatiques : **Atténuation du changement climatique et Adaptation au changement climatique ;**
- éligibilité uniquement pour les quatre nouveaux objectifs environnementaux – **Protection des ressources aquatiques et marines, Transition vers une économie circulaire, Prévention et réduction de la pollution, et Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.**

3.6.1 Les résultats 2023

Accor est aujourd'hui un Groupe *asset-light* qui exploite sous ses différentes enseignes 5 584 hôtels et 822 000 chambres 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.

Le chiffre d'affaires du Groupe se répartit entre les activités HotelServices et les activités « Actifs Hôteliers & Autres ».

Les activités HotelServices regroupent les activités de Management & Franchise d'hôtels et les services rendus aux propriétaires en matière de vente, marketing, distribution et programme de fidélité, ainsi que les services partagés et les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires.

Comme en 2022, 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 HotelServices ne sont pas couvertes dans les Annexes I et II de l'Acte délégué Climat (incluant l'amendement publié en juin 2023) [2], ni dans les Annexes I à IV de l'Acte délégué « Taxo4 » [3] relatif aux quatre nouveaux objectifs environnementaux publiés en juin 2023. Le chiffre d'affaires associé s'élève à 3 734 millions d'euros en 2023 (soit 74 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe), les CapEx et les OpEx liées ne sont ni éligibles, ni alignées en 2023, à l'exception de quelques investissements individuels (voir 3.6.4).

« Actifs Hôteliers & Autres » regroupe les activités liées aux actifs hôteliers en propriété ou en location (comprenant la vente de prestations d'hébergement et de restauration et la gestion du portefeuille d'actifs), l'activité de restauration haut de gamme réalisée par Paris Society acquis en 2022, l'activité d'organisation de réceptions réalisée par Momense (Potel & Chabot) acquis en 2023, l'exploitation de salle de spectacle avec le Lido, et les autres activités développées par le Groupe (Services digitaux, Location de résidences privées de luxe, Services de conciergerie). Ces activités ont été analysées en lien avec les activités économiques suivantes :

- **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires** introduite en juin 2023 par l'objectif de protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes**.** Les activités relatives aux hôtels en propriété ou en location sont éligibles au titre de cette activité ;
- **7.7. Acquisition et propriété de bâtiments** de l'Annexe I et II 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 l'objectif climat ;
- **8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de gaz à effet de serre (GES)** de l'Annexe I et II de l'Acte délégué Climat. Les services digitaux fournis par le Groupe n'ayant pas à date comme principal objectif la réduction des émissions de GES, ces activités ont également été considérées non éligibles.

(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.*
(2) *Règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission du 4 juin 2021 présentant 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 amendé par le Règlement délégué (UE) 2023/2485.*
(3) *Règlement délégué (UE) 2023/2486 de la Commission du 27 juin 2023 présentant les critères d'examen technique permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement à l'un des quatre nouveaux objectifs environnementaux, sans causer de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux, et modifiant le règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission en ce qui concerne les informations à publier spécifiquement pour ces activités économiques.*

Accor a également analysé ses dépenses d'investissement 2023 (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 ;
- 7.4. Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments) ;
- 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments. Il s'agit principalement des actifs en location relatifs aux acquisitions de Paris Society, de Momense, et du siège du Groupe ;
- 6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers incluant les véhicules loués par le Groupe pour les besoins de certains salariés.

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 2023, 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) ;
- **Biodiversité** – En 2023, l'ensemble des parties prenantes internes mobilisées de Accor a initié l'élaboration d'une politique Biodiversité à l'échelle du Groupe. Cette politique, comprenant les principes et engagements de Accor ainsi que ses principaux leviers d'action, sera diffusée à l'ensemble du Groupe en 2024 (voir 3.2.2) ;
- **Axa Climate** – comprenant *School for Change* (voir 3.2.2.2) et Axa Climate Altitude (voir 3.2.1). Ces projets s'inscrivent dans l'objectif de performance, d'identification des risques et de sensibilisation des salariés aux enjeux climatiques.

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 (Acte délégué Climat et Acte délégué « Taxo4 ») 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 et l'Acte délégué Taxo4, 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 2023 présentés en chapitre 6), conformément aux prescriptions de l'Acte Délégué Art. 8 [1].

Accor est présent sur trois activités principales : *Management* & Franchise, Services aux propriétaires et Actifs hôteliers et autres, présentés en note 4.1 Information sectorielle des états financiers consolidés 2023 (chapitre 6).

(1) 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 modifié par le règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission.

Les activités et investissements du Groupe identifiés comme éligibles à la suite de l'analyse menée sont présentés dans le tableau ci-dessous.

		Contribution substantielle			Indicateurs impactés*	
Taxonomie – Libellé de l'activité	**Activités Accor correspondantes**	**À l'atténuation du changement climatique**	**À l'adaptation au changement climatique**	**Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes**	**Chiffre d'affaires**	**CapEx**
Activités						
2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires	Exploitation d'hôtels en propriété ou en location			X	X	X
11. Enseignement	Académie Accor		X		X	X
Investissements						
7.3. Installation, entretien et réparation d'équipements d'efficacité énergétique	Mesure individuelles des bâtiments Siège en France et des hôtels en propriété ou en location (climatisation, LED, isolation)	X				X
7.4. Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	Mesure individuelle des bâtiments Siège en France et des hôtels en propriété ou en location (installation de bornes électriques)	X				X
7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	Actifs en location relatifs aux acquisitions de Paris Society, de Momense, et du siège du Groupe	X				X
6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	Véhicules loués par le Groupe pour les besoins de certains salariés	X				X

* *Exemption de matérialité utilisée pour l'indicateur OpEx.*

Principes méthodologiques généraux

Les indicateurs Chiffre d'affaires et CapEx ont donné lieu à une circularisation en lien avec les équipes opérationnelles au sein des différentes activités et des sièges régionaux.

Un contrôle croisé par revue des deux indicateurs auprès des directeurs financiers et contrôleurs de gestion des entités opérationnelles 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 2023 est constitué :

- du chiffre d'affaires générés par les hôtels détenus ou loués par le Groupe au titre de l'activité **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires**, incluant le chiffre d'affaires des différents services associés à ces hôtels (e.g. restauration, blanchisserie, piscines, centre de convention, etc.) ;
- du chiffre d'affaires externe des différentes académies Accor dans le monde. Les activités d'enseignement sont éligibles 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 effectué sur la base des comptes consolidés du Groupe et des comptes des académies Accor de chaque région.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2023, le chiffre d'affaires éligible cumulé s'élève à **590,5 millions d'euros**, soit **11,7 %** du chiffre d'affaires consolidé 2023 de Accor (cf. Note 4 des états financiers consolidés 2023 présentés en chapitre 6) réparti de la manière suivante :

- **581,4 millions d'euros** relatifs aux hôtels du Groupe en propriété ou en location, représentant 11,5 % du chiffre d'affaires consolidé 2023 de Accor ;
- **9,1 millions** d'euros relatifs aux académies Accor représentant moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé 2023 de Accor.

Sur l'exercice 2023, le Groupe n'a pas identifié de chiffre d'affaires aligné. En effet, l'analyse de l'alignement n'est pas requise cette année pour les quatre nouveaux objectifs environnementaux dont fait partie l'activité 2.1.

D'autre part, les formations délivrées par les académies Accor, incluses dans l'activité 11, n'ont pas pour objectif principal de sensibiliser les participants aux enjeux de l'adaptation au changement climatique. De ce fait, les activités d'enseignement ne répondent pas aux critères techniques d'alignement.

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)

Les dépenses d'investissement (CapEx) correspondent aux augmentations d'immobilisations incorporelles et corporelles ainsi qu'aux nouveaux droits d'utilisation reconnus au titre des contrats de location. Ils comprennent également les immobilisations et les droits d'utilisation acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2023, le montant total des CapEx consolidés du Groupe s'élève à **683 millions** d'euros (cf. Notes 8 et 9 des états financiers consolidés 2023 présentés en chapitre 6).

Les CapEx éligibles sont composés de **CapEx directement lié aux activités éligibles et de Capex individuellement éligibles** incluant principalement :

- les **CapEx directement liés à l'activité 2.1 Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires** comprenant l'ensemble des CapEx comptabilisés en 2023 par les hôtels du Groupe exploités en propriété ou en location. Ces dépenses d'investissement s'élèvent à **46,5 millions** d'euros ;
- les **CapEx individuellement éligibles, dont :**
  - les actifs acquis et nouveaux contrats de location de l'activité 7.7 reconnus en lien avec l'acquisition de Momense fin 2023, l'opération de cession-bail du siège du Groupe (cf. Note 3.1.2 des états financiers consolidés 2023 présentés en chapitre 6) et les nouveaux contrats de location signés et acquis par Paris Society. Ils s'élèvent à **292 millions** d'euros, soit 42,8 % des CapEx consolidés 2023 du Groupe. L'augmentation de l'indicateur CapEx éligibles 2023 par rapport à celui présenté en 2022 s'explique principalement par le nouveau contrat de location du siège du Groupe qui représente à lui seul 27,5 % des CapEx consolidés du Groupe et 54,4 % des CapEx éligibles 2023,
  - les initiatives individuelles menées sur les bâtiments Siège en France mais aussi au sein des hôtels loués ou en propriété, en lien avec les activités 7.3 à 7.4., liées aux travaux d'isolation, aux éclairages, à la mobilité douce et aux bornes de recharge électrique, s'élevant à 2,7 millions d'euros, soit moins de 1 % des CapEx consolidés 2023 du Groupe,
  - les nouveaux contrats de location de véhicules relatifs à l'activité 6.5, enregistrés sur la période s'élevant à 4,2 millions d'euros, soit moins de 0,6 % des CapEx consolidés 2023 du Groupe.

Il convient de noter que, contrairement à 2022, les CapEx relatifs aux hôtels du Groupe en propriété ou en location sont maintenant éligibles au titre des CapEx directement liés aux activités éligibles de l'objectif « Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes ». Ils sont donc inclus dans l'activité 2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires et ont été exclus de l'analyse des activités 7 de l'objectif d'atténuation du changement climatique afin d'éviter tout double comptage.

Ainsi, pour l'exercice clos au 31 décembre 2023, le montant total des CapEx éligibles s'élève à 345,4 millions d'euros, soit **50,6 %** des CapEx consolidés. Parmi ces éléments, le Groupe n'a pas identifié de CapEx alignés avec les critères énoncés dans l'Annexe I de l'Acte délégué Climat. La performance énergétique du siège du Groupe ne permet notamment pas de remplir le critère de contribution substantielle de l'activité 7.7.

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 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, et toute autre dépense directe liée à l'entretien courant des actifs corporels.

L'évaluation réalisée par Accor 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 59 % et d'autres charges opérationnelles pour 31 % (cf. Note 4.3 des états financiers consolidés 2023 présentés en chapitre 6).

Ainsi, en 2023, le montant total des OpEx répondant à la définition de la Taxonomie s'élève à 99,6 millions d'euros, soit 2 % 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*

3.7.1.1 Précisions méthodologiques

Cette section a pour objectif d'expliquer la méthodologie de reporting appliquée par Accor en matière de durabilité. Ce processus s'appuie sur un protocole de reporting détaillant pour chaque indicateur clé : définitions utilisées pour le Groupe, méthodes de calcul, outils utilisés et responsabilités.

Périmètres d'application

Le **périmètre dit légal** du Groupe se compose des entités intégrées au périmètre financier consolidé, soit les sièges du Groupe, les 110 hôtels filiales détenus au 31 décembre 2023, et les autres entités pour lesquels le Groupe exerce un contrôle majoritaire.

Les autres entités intégrées au périmètre financier consolidé du Groupe sont des entreprises ayant fait l'objet d'investissement par Accor au cours des dernières années, proposant des solutions innovantes pour hôteliers et restaurateurs, de nouveaux canaux de distribution et de nouvelles expériences pour les clients finaux.

Le **périmètre dit volontaire** du Groupe rassemble les 2 300 hôtels avec lesquels Accor a un contrat de gestion hôtelière à fin décembre 2023.

L'ensemble des périmètres légal et volontaire est donc composé de 2 410 hôtels à fin décembre 2023. Les audits internes et externes portent sur ces périmètres légal et volontaire.

Le **périmètre dit franchisé** intègre les hôtels avec lesquels Accor a un contrat de franchise, soit 3 174 hôtels à fin décembre 2023.

L'intégralité des hôtels et entités sous enseigne Accor est incluse dans le **périmètre dit global**, tel que défini en accord avec le Département finance du Groupe. 5 584 hôtels composent ce périmètre. Les hôtels ayant un contrat de franchise avec le Groupe sont compris dans ce périmètre, ainsi que les entités des périmètres légal et volontaire.

Période de consolidation

La période de consolidation s'étend du 1er janvier au 31 décembre de l'année de l'exercice.

3.7.1.2 L'outillage du Groupe, développé pour un suivi précis des indicateurs de durabilité

Gaïa, un outil de reporting se perfectionnant pour devenir Gaïa 2.0

Gaïa est l'outil en ligne utilisé par le Groupe pour le pilotage des actions relatives au développement durable. Chaque hôtel, de manière autonome, déclare et pilote l'avancée de ses actions liées à la protection de l'environnement, sociale, et de gouvernance. Une bibliothèque de documents (formations, supports de communication) sur les actions est mise à la disposition des hôtels. Des tutoriels permettent également de faciliter la prise en main de l'outil Gaïa et aider les hôtels dans la mise en œuvre de la feuille de route.

Gaïa 2.0 est l'outil de marché dont Accor s'est doté. Cette plateforme en ligne a été choisie en réponse aux exigences croissantes de la collecte de données extra-financières. En 2023, dans un premier temps, Gaïa 2.0 a été développé pour le suivi des données liées à l'énergie et à l'eau. En 2024, l'éventail de données collectées via Gaïa 2.0 s'amplifiera, pour permettre le suivi d'un grand nombre d'indicateurs.

Les données collectées sur Gaïa et Gaïa 2.0 sont utilisées pour pilotage et analyses à tous niveaux du Groupe, des hôtels eux-mêmes, aux sièges.

Périmètre et fréquence de reporting

Les actions et indicateurs suivis dans Gaïa et Gaïa 2.0 concernent l'ensemble des hôtels et résidences avec services. Sont inclus les filiales, managés et franchisés du Groupe, soit le périmètre dit global. Quelques exceptions s'appliquent et sont détaillées ci-dessous, et dans les catégories pertinentes dans les sections suivantes.

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.

La collecte et l'analyse des données liées à Gaïa et Gaïa 2.0 sont effectuées de manière continue au fil de l'année.

3.7.1.3 Eau, énergie et émissions de gaz à effet de serre

Collecte et contrôle des données

Au début de chaque mois, les hôtels sont encouragés à saisir leurs consommations d'eau et d'énergie dans l'outil de reporting et d'analyse en ligne, Gaïa 2.0. 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. Ce sont ces données, contrôlées et auditées, qui sont présentées dans ce document.

Périmètre

Le périmètre couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne Accor, soit le périmètre dit global, 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 hôtels fermés définitivement, ou fermés pour travaux au moment des périodes de reporting ;
- les hôtels en développement n'ayant pas encore ouvert au moment des périodes de reporting ;
- les acquisitions réalisées au cours de l'année de l'exercice ;
- les entités ou structures indépendantes sur le plan opérationnel au même titre que les franchisés ;
- les activités annexes, au sein d'établissements hôteliers mais non gérées par Accor, si la comptabilisation est clairement identifiée ;
- Paris Society et le Lido, entités intégrées aux rapports financiers consolidés de Accor.

Indicateurs

Consommations d'énergie

L'énergie comptabilisée est l'énergie finale consommée sur un an par les établissements du périmètre de reporting, exprimée en 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).

Émissions de gaz à effet de serre (GES)

Principes méthodologiques des émissions liées à l'énergie

Le calcul des Scopes 1, 2, 3.3 et 3.14 est basé sur les valeurs de consommation énergétique centralisées au sein du nouvel outil de reporting pour chacune de leurs sources énergétiques (gaz, électricité, etc.). Les données de consommation énergétique sont d'abord soumises à des contrôles de cohérences afin d'écarter les données incohérentes. Il est important de noter que 2022 correspond à la date de démarrage du projet d'outil commun de reporting (Gaïa 2.0), et qu'il n'a pas été possible de récupérer l'ensemble des données. Des extrapolations ont donc été nécessaires afin de fournir une empreinte carbone complète du Groupe. Plus d'informations sur ces extrapolations sont détaillées dans la section *Détails méthodologiques II*. En l'absence de données réelles fiabilisées, des extrapolations ont été réalisées telles que décrites dans la section de détails méthodologiques. Ainsi en 2023, environ 64 % des hôtels disposaient au moins d'une donnée réelle fiabilisée, le restant disposait principalement de données extrapolées sur la base du plus précis niveau d'extrapolation, c'est-à-dire de données issues du même pays et de la même marque - comme décrit dans la section *Détails méthodologiques II*.

Une fois les données énergétiques consolidées (fiabilisation et extrapolation), les facteurs d'émissions spécifiques (tels que décrits dans la *section Détails méthodologiques V)* sont appliqués pour calculer les émissions de CO_2 équivalentes : les facteurs d'émission « Combustion » pour les scopes 1 et 2 et les facteurs d'émission « Amont » pour le scope 3.3.

Détails méthodologiques liés aux émissions de GES

Détails méthodologiques I

Les seuils d'intensité énergétique minimum et maximum par chambre sont déterminés selon l'équation suivante « Taille de chambre Min / Max » x « Intensité énergétique Min / Max » et à partir des hypothèses suivantes :

La chambre la plus petite correspond à 15 m², la chambre la plus grande à 150 m².

Les intensités énergétiques sont issues des travaux de Cornell University (Benchmark mondial 2019-2020-2021-2023). Pour le seuil minimal, on prend la valeur moyenne des minimums de chaque année du « Lower Quartil ». Pour le seuil maximal, on prend la valeur moyenne des minimums de chaque année du « Upper Quartil ».

Les seuils d'intensité min/max par chambre sont ainsi respectivement déterminés selon les équations suivantes : « Taille de chambre min x moy années "Lower quartil" de Cornell University » et « Taille de chambre max x Moy années "Upper quartil" de Cornell University ». Concernant le seuil minimal, on considère qu'un hôtel peut avoir un couplage des sources d'énergie généralement de deux sources mais l'équilibre étant rarement de 50 %/50 %, on divise le seuil minimum par 3 (soit 33/66) afin de ne pas éliminer de potentiels compteurs corrects.

Détails méthodologiques II

L'extrapolation des données manquantes peut être réalisée suivant 4 niveaux différents d'extrapolation en fonction de la disponibilité et de la robustesse des données collectées :

- le niveau 1 représente l'extrapolation la plus fiable au niveau marque et pays ;
- le niveau 2 est au niveau marque et région géographique ;
- le niveau 3 est au niveau marque ;
- le niveau 4 représente l'extrapolation la moins fiable au niveau segment.

Détails méthodologiques III

Les valeurs 2019 sont issues d'une actualisation nécessaire dans le cadre de la comparaison avec l'année 2023. Elles présentent donc des écarts avec les valeurs déclarées dans les DPEF 2019, 2020, 2021 et 2022. Le parc hôtelier considéré pour l'année 2019 reste inchangé, en revanche les données énergétiques et les facteurs d'émissions ont évolué pour être mis en conformité avec la méthodologie 2023. Les données de consommations énergétiques de l'année 2022 du parc hôtelier (et les tables d'extrapolation correspondantes) ont été appliquées sur le parc hôtelier 2019. Il s'agit d'une hypothèse « conservatrice » vis-à-vis de l'analyse d'évolution entre 2019 et 2022. Les données carbones des bureaux du périmètre 2019 ont été intégrées directement sans actualisation du calcul (elles ne sont pas significatives (<0,1 %) vis-à-vis des émissions du parc d'hôtel). Les facteurs d'émissions ont été retro-actualisés pour chaque année avec les mêmes sources que l'année 2023.

Détails méthodologiques IV

Les valeurs 2020 et 2021 n'ayant pu être recalculées directement car l'impact du COVID n'étant pas modélisable dans l'outil de calcul il a été décidé de repartir sur la tendance calculée avec la précédente méthodologie. Un calcul en base 100 en 2019 sur la base des précédentes déclarations a été appliqué à la nouvelle valeur 2019.

Détails méthodologiques V

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul de l'empreinte carbone 2023 proviennent des bases de données suivantes :

- concernant la combustion (Scope 1-2) :
  - *location Based*
    - *Electric Power: International Energy Agency (IEA) - CO_2 Emissions from Fuel Combustion 2023* (w/ 2021 data) - 09/15/2023 (https://www.iea.org/data-and-statistics/data-product/emissions-factors-2023) ,
    - autres commodités : *Department for Environment Food and Rural Affairs* (DEFRA) 2023 *Guideline to* DEFRA - 28/06/2023 (https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2023) ;
  - *market Based*
    - *Electric Power (Residual Mix): Association of Issuing Bodies* (AIB) - European Residual Mix 2021 v1.1 - 31/05/2022 (https://www.aib-net.org/facts/european-residual-mix/2021) ;
- concernant l'amont (Scope 3.3) :
  - *Electric Power: International Energy Agency (IEA) - T&D Loss 2023- Year 2020* - 09/15/2023 : https://www.iea.org/data-and-statistics/data-product/emissions-factors-2023),
  - autres commodités : *Department for Environment Food and Rural Affairs* (DEFRA) 2023 *Guideline to DEFRA* - 28/06/2023 (https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2023).

Principes méthodologiques des émissions non liées à l'énergie

Le calcul du Scope 3 est fondé sur la multiplication de volumes (quantités de biens et de services achetés par les hôtels, quantités de déchets produits, distances parcourues par les employés et les clients des hôtels, etc.) par les facteurs d'émissions correspondants (*Détails méthodologiques I*). Ces facteurs sont ensuite modulés *(Détails méthodologiques II*) grâce à des données qualitatives qui ont été récupérées directement auprès des hôtels grâce à une enquête envoyée aux hôtels en janvier 2024 (Scope 3 Survey). La prise en compte de ces éléments qualitatifs permet de prendre en compte les efforts réalisés par les hôtels : les leviers de réduction mis en place par les hôtels (ex : achats d'aliments biologiques et locaux, achats de mobilier issu de l'économie circulaire, transport des clients par des moyens de mobilité douce ou électrique) ont pour effet d'appliquer une diminution de l'impact carbone, tandis que l'absence d'action provoque au contraire une augmentation de l'empreinte de l'hôtel.

Les volumes (quantités de biens, de déchets ou les distances parcourues) ont été déterminés à partir des caractéristiques individuelles des hôtels et de leur activité annuelle (nombre de m², nombre de couverts servis, localisation, etc.) et via des hypothèses formulées à partir des connaissances des équipes d'Accor (ex : pour déterminer le nombre de lits par chambre, la part de services de blanchisserie externalisés, etc.) puis ajustées grâce aux données transmises par les hôtels via l'enquête Scope 3 de janvier 2024 (*Détails méthodologiques III*).

Deux cas de figure principaux peuvent se présenter :

- soit l'hôtel a répondu à l'enquête Scope 3 Survey. Dans ce cas, les données quantitatives déclarées par l'hôtel sont utilisées pour déterminer les volumes (en kilogrammes, litres, kilomètres, ou autres unités…) puis les données qualitatives sont employées pour moduler les facteurs d'émissions associés ;
- soit l'hôtel n'a pas répondu à l'enquête. Dans ce cas, les modèles par défaut sont utilisés et les facteurs d'émissions sont adaptés en ajoutant une constante par défaut qui, en général, détériore le résultat de l'hôtel (*Détails méthodologiques IV*).

Accor a été appuyé par des cabinets experts pour déterminer les facteurs d'émission et mettre au point l'outil de calcul permettant de réaliser les modulations en fonction des données qualitatives des hôtels pour chacune des catégories.

Détails méthodologiques concernant les émissions non liées à l'énergie

Détails méthodologiques I

Le modèle créé vise à associer un facteur d'émission (FE) de référence pour chaque catégorie de biens. Pour ce faire, des combinaisons de facteurs d'émission ont été associées à chaque catégorie de biens (par exemple, pour les aliments et les boissons, les facteurs d'émission de plusieurs ingrédients ont été combinés pour créer un facteur d'émission de menu). Les FE sont déterminés en fonction des besoins des différentes catégories, afin de se concentrer sur les leviers appropriés (production, transport, utilisation, etc.). La plupart des FE utilisés sont « cradle-to-gate », c'est-à-dire de l'extraction des matières premières à la sortie de l'usine.

Détails méthodologiques II

Les variables qualitatives sont intégrées dans le calcul de manière à ajuster l'échelle des facteurs d'émission entre des limites inférieure et supérieure définies avec une valeur croissante ou décroissante en fonction de l'action entreprise par l'hôtel. Il est donc possible de positionner le curseur entre les limites en fonction des mesures prises ou non par les hôtels et de définir un facteur d'émission pour chaque catégorie ayant un impact variable. Le facteur d'émission final appliqué à l'hôtel est un pourcentage du facteur d'émission de référence qui dépend des réponses données dans l'enquête par les hôtels. Les limites inférieures du modèle ont été établies en tenant compte des meilleures pratiques dans les zones géographiques où l'impact est le plus faible. L'inverse est également vrai pour les limites supérieures.

Détails méthodologiques III

Des tables de paramètres ont été établies pour garantir l'utilisation correcte du modèle y compris en l'absence de réponse de la part des hôtels. Ces tables peuvent par exemple concerner la taille moyenne des chambres par segment d'hôtel (économique, midscale, premium ou luxe), le nombre d'employés en fonction du nombre de chambres dans l'hôtel, le nombre de lits ou de télévisions par chambre, etc.

Détails méthodologiques IV

Par extension, on suppose qu'un hôtel qui ne répond pas à une question équivaut à dire que l'hôtel applique la norme la plus courante. Par conséquent, le schéma de modulation correspondant s'applique avec une modulation par défaut qui vient en général alourdir l'impact carbone.

Sources et bases de données utilisées :

- Ecoinvent 3.9.1
- *World Food Life cycle assessment DataBase* (WFLDB) 3.8.3
- Produits de nettoyage : https://technotes.alconox.com/industry/how-much-detergent-solution-is-needed/#0
- Fuites de gaz réfrigérants : https://librairie.ademe.fr/cadic/5710/climatisation-confort-2021-rapport.pdf

Calendrier de publication de l'empreinte carbone

Les années précédentes, Accor publiait les résultats de ses émissions GHG en deux étapes, décrites comme suit.

- Mars année N : Document d'enregistrement universel Accor N-1 comprenant :
  - le reporting sur les scopes 1, 2 et 3 de N-2 (catégories pertinentes) – périmètre complet ;
  - le reporting N-1 sur les émissions des scopes 1 et 2 des hôtels filiales et managés avec des données validées ;
  - le reporting N-1 sur les émissions des scopes 1 et 2 des hôtels filiales et managés avec des données extrapolées ;
  - le reporting N-1 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 N : Apports sur les obligations liées au climat et à la durabilité du CDP :
  - le reporting N-1 sur les émissions des scopes 1, 2 et 3 (catégories pertinentes) - périmètre complet.

Consommations d'eau

La consommation d'eau totale considérée, exprimée en m³, 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 chambre occupée.

Les données de prélèvement en eau sont issues de l'outil Gaïa 2.0, avec un taux de factures validées représentant 20 % du parc hôtelier au 31 décembre 2023 de manière homogène et suffisamment représentative entre segments et marques. Le reste, soit 80 % du parc hôtelier et 79 % des prélèvements totaux au 31 décembre 2023, est extrapolé sur la base des données de factures validées.

3.7.1.4 Déchets

Collecte et contrôle des données

Le reporting des actions Gaïa s'appuie sur une base déclarative de la part des hôtels. Le Département Audit interne intervient dans un échantillon d'hôtels pour procéder à la vérification des informations déclarées.

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 certains cas, lorsque précisé, au nombre total d'hôtels ayant répondu.

Les hôtels sont encouragés à saisir régulièrement des données sur les actions et à les valider 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, de la région ou de la marque : 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.

Réduction des déchets

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. La collecte des données portant sur les déchets sera réalisée sur Gaïa 2.0 en 2024.

Suppression des plastiques à usage unique dans l'expérience client

Pour être conforme, un hôtel doit avoir supprimé ou remplacé 57 produits en plastique à usage unique.

L'objectif de suppression des plastiques à usage unique dans l'expérience client étant une priorité stratégique, le suivi des actions Gaïa concernées a été soutenu (avec une fréquence de reporting bimensuelle à hebdomadaire en fin d'année) et la définition des indicateurs de performance. 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 l'hôtel n'est pas concerné par celle-ci (par exemple s'il n'y a pas de restaurant dans l'hôtel, une partie des produits ne sont pas présents). L'hôtel est alors comptabilisé comme étant conforme à l'action concernée.

Dans le cadre des rares exceptions accordées (liées à l'absence de solution alternative sur le marché, des enjeux d'hygiène ou règlementaires), les hôtels concernés sont comptabilisés comme étant conformes à l'action. La liste des exceptions et des hôtels concernés est revue chaque année. Exemples de produits dans la liste des exceptions : capsules de lait ou distributeurs automatiques.

3.7.1.5 Ressources humaines

Un reporting quantitatif et qualitatif est réalisé au niveau du Groupe une fois par an. Une étude annuelle des écarts de rémunération est également conduite par Accor.

Reporting quantitatif

Périmètre et fréquence du reporting

Le périmètre du reporting social se compose des périmètres légal et volontaire précédemment décrit.

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 contrat de gestion ; à l'exception de certains cas d'hôtels où des salariés de Accor sont détachés ;
- les collaborateurs des nouvelles activités.

Le reporting social du Groupe n'inclut pas :

- les collaborateurs des hôtels filiales et managés fermés au 31 décembre 2023 ;
- les collaborateurs des entités ayant ouvert après le 30 novembre 2023 ;
- 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 % ;
- les collaborateurs des entités n'ayant pas complété les rapports de ressources humaines dans les délais de publication du présent document.

Certains hôtels sont gérés en multipropriété, notamment en Australie, au Brésil, en Nouvelle-Zélande, en Europe 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 **« HR DATA protocole ».** 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 (Director of operations) 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. 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.

Santé et 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 x effectif).

Le **taux de gravité des accidents du travail** est calculé à partir du nombre d'absences pour accident de travail, il est calculé comme suit : absences pour cause d'accidents du travail divisées par le nombre d'heures travaillées théoriques x 1 000.

En 2023, les taux de fréquence et de gravité incluent uniquement les sièges. Les taux de fréquence et de gravité couvrent en 2023 98 % des établissements sièges, soit 99,7 % des effectifs. Les données des autres établissements n'ont 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 2023, le reporting qualitatif a couvert toutes les régions. Il est déclaratif et réalisé à partir d'un questionnaire Excel transmis aux référents Talent & Culture par e-mail.

Étude annuelle des écarts de rémunération

Périmètre

L'étude porte, d'une part sur les postes de fonctions support et opérationnels basés dans les sièges sociaux, et d'autre part sur les postes de directeurs(trices) d'hôtels filiales et managés, partout où le Groupe est présent à travers le monde.

Hors exceptions détaillées ci-après, sont inclus tous les salariés à contrat indéterminé présents en paye du mois de mars 2023 (postérieure à la revue annuelle des salaires).

Sont exclus de l'étude :

- les pays pour lesquels il n'y a pas un minimum de 10 salariés, avec au moins une femme et un homme, occupant des fonctions siège ou de direction d'hôtels avec des responsabilités comparables (par souci de confidentialité) ;
- les pays pour lesquels la classification des emplois par la méthode d'évaluation des postes Hay n'est pas encore finalisée ;
- les salariés internationaux dont la devise de salaire n'est pas la monnaie locale de référence ;
- les salariés basés au siège des entités New Business et Lifestyle.

Méthode de calcul

Les données transmises par le service rémunération de chaque région portent sur le salaire de base contractuel brut et proratisé au temps de travail de chaque salarié qui a été payé en mars 2023. L'écart de rémunération correspond ainsi à un salaire de base recalculé en équivalent temps plein et annualisé.

L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes est d'abord calculé pour chaque grade Hay, puis pondéré par le nombre de salariés pour un même grade Hay afin d'obtenir un écart global moyen par pays. Les écarts par famille (siège / direction d'hôtels) et pays sont enfin consolidés par le service rémunération Corporate pour calculer un écart de rémunération moyen Groupe qui est pondéré par le nombre de salariés par pays.

« Responsabilités comparables »

L'écart de salaire est calculé par grade Hay, cette méthode d'évaluation des postes étant la classification interne Groupe, commune à tous les pays pour évaluer le niveau de responsabilité des postes. Cette méthode permet de comparer entre eux des salariés occupant un poste avec des responsabilités comparables, ayant donc un même grade Hay.

Écart significatif de 5 %

Le pourcentage de 5 % a été repris par la Directive européenne sur la transparence des rémunérations comme seuil à partir duquel les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes devront être justifiés et révisés le cas échéant avec les représentants du personnel.

3.7.1.6 Achats

Périmètre

Les indicateurs couvrent les achats référencés par le Groupe, ayant lieu dans tous les types d'exploitation d'hôtels (filiales, sous contrat de management, franchises).

Parmi les différentes Directions des Achats de 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 2023, sont considérés dans le reporting les contrats entre Accor et les fournisseurs actifs au 31 décembre 2023. 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.

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.

Indicateurs

Déploiement de la Charte Achats Responsables

Pourcentage de fournisseurs référencés dont la Charte a été communiquée sur le nombre total de fournisseurs référencés. Cette Charte est annexée à l'ensemble des contrats de référencement depuis le 1er mai 2023.

Part des fournisseurs ayant réalisé une évaluation

Pourcentage d'évaluations effectuées par les fournisseurs référencés sur une plateforme d'évaluation RSE par rapport au nombre de fournisseurs référencés dans les catégories à risques élevés et à risques très élevés.

Part des fournisseurs ayant été soumis à un audit externe

Pourcentage de fournisseurs référencés audités par un organisme indépendant par rapport au nombre de fournisseurs référencés dans les catégories à risques très élevés.

Plans d'action

Pourcentage de plans d'action suivis par rapport au nombre de fournisseurs référencés à risque élevé et risque très élevé comportant des non-conformités majeures.

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.

	2022		2023		Évolution	
Indicateurs	**Périmètre légal**	**Périmètres légal et volontaire**	**Filiales Périmètre légal**	**Périmètres légal et volontaire**	**Périmètre légal**	**Périmètres légal et volontaire**
Engagements sociaux						
Effectifs	17 117	186 084	24 555	223 279	7 438	37 195
dont % de femmes	57 %	42 %	49 %	42 %	- 8 %	0 %
dont % d'hommes	43 %	58 %	51 %	58 %	8 %	0 %
Effectifs par âge						
Moins de 25 ans	13 %	15 %	13 %	17 %	0 %	2 %
25 à 34 ans	32 %	35 %	31 %	35 %	- 1 %	0 %
35 à 44 ans	28 %	26 %	27 %	25 %	- 1 %	- 1 %
45 à 54 ans	17 %	16 %	18 %	15 %	1 %	- 1 %
Plus de 55 ans	10 %	8 %	11 %	8 %	1 %	0 %
Effectifs par ancienneté						
Moins de 6 mois	22 %	20 %	15 %	16 %	- 7 %	- 4 %
de 6 mois à 2 ans	25 %	27 %	31 %	37 %	6 %	10 %
de 2 à 5 ans	19 %	19 %	18 %	17 %	- 1 %	- 2 %
de 5 à 10 ans	17 %	16 %	16 %	14 %	- 1 %	- 2 %
de 10 à 20 ans	12 %	12 %	12 %	10 %	0 %	- 2 %
Plus de 20 ans	5 %	6 %	7 %	5 %	2 %	- 1 %
% effectif en situation de handicap	0,70 %	0,81 %	0,61 %	1,19 %	- 0,09 %	0,38 %
Encadrement						
% d'encadrants	14 %	13 %	20 %	12 %	6 %	- 1 %
dont % de femmes encadrantes	54 %	41 %	46 %	40 %	- 8 %	- 1 %
dont % d'hommes encadrants	46 %	59 %	54 %	60 %	8 %	1 %
Encadrants par âge – total						
Moins de 25 ans	13 %	1 %	1 %	1 %	- 12 %	0 %
25 à 34 ans	32 %	29 %	20 %	24 %	- 12 %	- 5 %
35 à 44 ans	28 %	41 %	43 %	42 %	15 %	1 %
45 à 54 ans	17 %	21 %	25 %	24 %	8 %	3 %
Plus de 55 ans	10 %	8 %	11 %	9 %	1 %	1 %

Indicateurs	2022 Périmètre légal	2022 Périmètres légal et volontaire	2023 Filiales Périmètre légal	2023 Périmètres légal et volontaire	Évolution Périmètre légal	Évolution Périmètres légal et volontaire
Encadrants par âge – périmètre hôtellerie						
Moins de 25 ans	18 %	1 %	2 %	1 %	- 16 %	0 %
25 à 34 ans	32 %	29 %	30 %	26 %	- 2 %	- 3 %
35 à 44 ans	28 %	41 %	41 %	41 %	13 %	0 %
45 à 54 ans	14 %	21 %	19 %	23 %	5 %	2 %
Plus de 55 ans	10 %	8 %	8 %	9 %	- 2 %	1 %
dont Directeurs d'hôtels	280	1 819	101	1 624	(179)	(296)
dont % femmes	41 %	31 %	42 %	28 %	1 %	- 3 %
dont % hommes	59 %	69 %	58 %	72 %	- 1 %	3 %
Organisation du temps de travail						
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales	4,7	ND	3,7	4,5	(1)	ND
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur pour accident du travail	0,3	ND	0,3	0,4	0	ND
Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année	0,2	ND	0,6	0,7	0,4	ND
Taux de fréquence des accidents de travail ayant entraîné plus d'un jour d'arrêt de travail*	1,56	ND	0,85	ND	(0,71)	ND
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet*	0,1	ND	0,1	ND	0	ND
Nombre d'accidents du travail et du trajet mortels	0	ND	0	16	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**		
	2021	2022	**2023**	2021	2022	**2023**	2021	2022	**2023**	2021	2022	**2023**	2021	2022	**2023**	2021	2022	**2023**
Filiale	3 407	4 614	11 722	1 445	1 820	1 862	1 918	6 798	6 395	2 255	3 126	3 470	345	757	1 106	9 369	17 117	24 555
Hôtellerie luxe haut de gamme	131	97	310	576	670	878	0	0	0	0	0	0	40	0	44	748	767	1 231
Hôtellerie milieu de gamme	299	622	1 279	297	549	431	1 036	6 213	1 286	593	858	932	0	345	0	2 225	8 588	3 928
Hôtellerie économique	211	219	230	292	316	374	0	0	0	1 105	1 652	1 886	0	0	0	1 608	2 187	2 489
Sièges internationaux	1 555	2 509	1 838	280	285	180	882	585	598	557	617	652	305	412	683	3 578	4 407	3950
Autres Business incl. New Business	ND	ND	6 889	ND	ND	0	ND	ND	4 512	ND	ND	0	ND	ND	380	ND	ND	11 781
Holding – salariés	1 211	1 168	1 176													1 211	1 168	1 176
Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés	29 693	34 374	43 996	34 311	41 429	41 927	60 139	59 149	76 169	6 722	9 294	10 567	18 370	24 722	26 065	149 235	168 967	198 724
Hôtellerie luxe haut de gamme	4 768	4 188	9 989	8 637	8 615	20 298	13 706	13 056	18 138	1 172	1 482	1 648	15 996	20 254	23 521	44 278	47 594	73 594
Hôtellerie milieu de gamme	16 644	21 382	24 194	23 274	29 958	20 720	42 361	41 932	51 783	3 705	5 477	6 359	1 744	4 131	2 161	87 728	102 880	105 217
Hôtellerie économique	8 281	8 804	9 813	2 400	2 856	910	4 072	4 162	6 248	1 845	2 335	2 560	631	337	383	17 229	18 494	19 913
Sièges internationaux																		
Total des effectifs	**33 100**	**38 988**	**55 718**	**35 756**	**43 250**	**43 789**	**62 057**	**65 947**	**82 564**	**8 977**	**12 420**	**14 037**	**18 716**	**25 479**	**27 171**	**158 604**	**186 084**	**223 279**
Formation périmètre légal																		
Nombre total d'heures de formation	48 360	33 142	71 667	19 863	27 932	20 352	8 734	17 109	13 636	27 053	17 624	10 016	1 859	3 788	1 015	105 869	99 595	116 686
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	1 565	3 670	5 127	1 438	1 699	1 582	1 956	7 264	8 662	412	1 344	2 938	348	711	776	5 719	14 688	19 085
Mouvements des effectifs scope global																		
Nombre de recrutements	15 181	26 147	46 389	15 286	25 748	18 595	23 747	45 165	53 659	5 015	9 305	7 420	7 963	17 231	13 355	67 192	123 596	139 418
Nombre total de départs	14 614	21 751	29 462	14 491	17 345	14 985	27 419	28 657	36 179	4 166	6 454	6 438	8 144	12 590	11 193	68 834	86 797	98 257
dont démission	7 316	11 388	15 776	9 873	13 035	11 020	23 214	24 951	30 400	1 612	3 265	3 052	5 600	7 851	8 051	47 615	60 490	68 299
dont licenciement et ruptures d'un commun accord	1 606	2 953	4 176	1 463	1 665	1 700	890	761	1 565	1 958	2 108	2 484	760	1 350	1 469	6 677	8 837	11 394
dont licenciement économique	780	575	240	234	140	200	1 074	231	96	10	51	34	389	17	87	2 487	1 014	657
Mouvements des effectifs périmètre légal																		
Nombre de recrutements	540	1 935	4 658	450	729	826	912	5 597	3 962	1 314	2 206	1 929	65	246	231	3 281	10 713	11 606
Nombre total de départs	761	1 427	3 191	364	623	696	796	4 083	3 687	902	1 463	1 588	66	182	252	2 889	7 778	9 414
dont démission	377	779	1 337	230	371	532	654	3 410	3 251	368	667	694	44	132	126	1 673	5 359	5 940
dont licenciement et ruptures d'un commun accord	140	281	664	43	160	60	29	154	103	467	647	776	4	16	34	683	1 258	1 637
dont licenciement économique	110	166	110	11	0	0	77	216	25	0	7	9	5	0	24	203	389	168

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 2023)

ACCOR SA
Tour Sequana
82 Rue Henri Farman
92445 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 2023, (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 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.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la partie 3.2.1 Climat, section Réseau d'hôtels pris en compte pour la mesure de l'empreinte carbone en 2023 précisant que le périmètre des établissements retenus dans le calcul de l'empreinte carbone du périmètre légal du Groupe exclut les activités de Paris Society et du Lido, entités par ailleurs intégrées aux rapports financiers consolidés du Groupe.

Commentaire

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 le commentaire suivant :

- 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.

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 extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance 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
- de 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. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

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. 225-1 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. 821-28 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 15 personnes et se sont déroulés entre septembre 2023 et février 2024 sur une durée totale d'intervention de 20 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 une quarantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Développement Durable, Direction générale, Administration et finances, Conformité, Ressources humaines, Santé et sécurité, 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. 225-102-1 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 et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- 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, maîtrise de la chaîne d'approvisionnement, intégrité des données, éthique des affaires, diversité et attraction des talents 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'hôtels du périmètre légal localisés au Brésil ;
- 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 le siège et une sélection d'hôtels du périmètre légal localisés au Brésil, et couvrent entre 52 % et 80 % 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 27 mars 2024

L'un des Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Cédric Haaser	Aurélie Castellino
Associé	Associée Développement durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs :

- Pourcentage d'évolution des émissions de gaz à effet de serre liées à l'énergie - Scopes 1, 2 et 3 entre 2019 et 2023 sur le périmètre légal ;
- Quantité (ktCO_2eq) des émissions carbone (scopes 1, 2 et 3) et leur répartition (en pourcentage) en 2023 ;
- Pourcentage d'hôtels à fin 2023, sur le périmètre légal, utilisant un outil de mesure des émissions de CO_2 (parc hôtelier de référence en date du 31 juillet 2023) ;
- Pourcentage d'hôtels ayant supprimé les plastiques à usage unique de l'expérience client au 31 décembre 2023 sur le périmètre légal ;
- Pourcentage d'hôtels ayant mis en œuvre en 2023 plus de cinq actions parmi les neuf engagements pour une alimentation saine et durable ;
- Nombre d'hôtels ayant banni les espèces de poissons menacées à fin 2022 ;
- Nombre d'hôtels proposant du poisson sauvage ou d'élevage avec des pratiques responsables à fin 2022 ;
- Pourcentage d'hôtels du Top 300 ayant reporté en 2023 une valeur de référence de gaspillage alimentaire conforme aux exigences du Groupe ;
- Pourcentage de démissions dans les départs en 2023 sur le périmètre légal ;
- Pourcentage des collaborateurs ayant participé à au moins une formation en 2023 sur le périmètre légal ;
- Taux de transformation de visites uniques du site *Accor Careers* en lancement de candidature en 2023 ;
- Taux d'engagement 2023 des collaborateurs des hôtels du périmètre légal et volontaire ;
- Pourcentage de femmes dans les comités de direction au niveau mondial au 31 décembre 2023 ;
- Pourcentage de femmes directrice d'hôtels du périmètre légal en 2023 ;
- Pourcentage de femmes dans l'effectif total du périmètre légal ;
- Pourcentage de collaborateurs formés en 2023 et nombre total d'heures de formation réalisées sur l'année ;
- Nombre total d'accidents de travail avec arrêt déclaré en 2023 ;
- Pourcentage d'hôtels déclarés couverts pas une convention collective propre à leur activité ou à leurs métiers ;
- Pourcentage d'écart de salaire en 2023 à poste aux responsabilité comparables ;
- Taux de handicap pour Accor en France sur le périmètre légal et volontaire en 2023 ;
- Pourcentage de collaborateurs éligibles du périmètre légal ayant complété la formation en ligne « Lutte contre la corruption » au cours des trois dernières années ;
- Pourcentage de collaborateurs éligibles du périmètre légal ayant complété la formation en ligne « Data protection » au cours des trois dernières années ;
- Pourcentage d'évolution des alertes reçues via *Accor Integrity Line* en 2023 (par rapport à 2022) ;
- Pourcentage d'hôtels du périmètre légal déployant le programme Watch ;
- Part des fournisseurs référencés s'engageant à respecter la Charte Achats Responsables (ou équivalent).

Informations qualitatives (actions et résultats) :

- Fournisseurs invités à participer au questionnaire CDP sur le climat ;
- Tests de sécurité réalisés en 2023 ;
- Lancement de projets en faveur de l'optimisation de la consommation d'énergie et réduction de gaz à effets de serre ;
- Déploiement du système amélioré de gestion de l'énergie aligné avec la norme ISO 50001 ;
- Solution de financement et de rénovation énergétique proposée aux hôtels du parc hôtelier du groupe en 2023 ;
- Modalités d'approvisionnement en énergie proposées aux hôtels du parc hôtelier du groupe en 2023 ;
- Contrat d'électricité 100 % renouvelable du siège Sequana ;
- Lancement du projet Biodiversité Accor en 2023 ;
- Le *Fond Community Conservation Fund Africa* (CCFA) ;
- Les revues de performance Groupe en matière de gaspillage alimentaire ;
- Le suivi de la mise en œuvre des normes techniques de construction et rénovation des hôtels par la Direction *Design & Technical services* (D&TS) Accor ;
- Modules de formation en ligne aux métiers de l'hôtellerie ;
- Programme *Reveal Talent* ;
- Formation de prévention aux risques liés aux poste de travail ;
- Accord d'intéressement des collaborateurs Accor en 2023 ;
- Gouvernance du Groupe en matière de Diversité, Equité et Inclusion ;
- Formation en ligne sur la thématique des violences fondées sur le genre, le harcèlement sexuel et les violences domestiques ;
- Charte Éthique et RSE du groupe Accor ;
- Dispositif de formation aux risques de corruption et de trafic d'influence ;
- La politique Groupe en matière de droits humains ;
- Contrats de fournisseurs référencés se conformant à la Charte Achats Responsable Accor (ou équivalent).

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 du rapport de durabilité avec ces référentiels sont disponibles sur le site Internet de Accor : https://group.accor.com/fr-FR/commitment.

3.7.5 *Présentation détaillée des indicateurs de la taxonomie verte européenne*

Part du chiffre d'affaires 2023 associé à des activités économiques alignées sur la taxonomie

Critères de contribution substantielle	Année N (2023)			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important ("critères DNSH")									
Activités économiques	Code(s) [a]	Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires, année N	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1) ou éligible à la taxonomie (A.2) année N-1	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
		En million d'euros	%	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	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)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dont habilitantes		-	-															H	
Dont transitoires		-	-																T
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
				EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]										
Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires	BIO 2.1.	581	11,5 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL								-%		
Enseignement	CCA 11.	9	0,2 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,1 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		591	11,7 %	-%	0,2 %	-%	-%	-%	11,5 %								0,1 %		
Chiffre d'affaires total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		591	11,7 %	-%	0,2 %	-%	-%	-%	11,5 %								0,1 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		4 465	88,3 %																
TOTAL (A + B)		5 056	100 %																

	Part du chiffre d'affaires/chiffre d'affaires total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	**Éligible à la taxonomie par objectif**
CCM	-%	-%
CCA	-%	0,2 %
WTR	-%	-%
CE	-%	-%
PPC	-%	-%
BIO	-%	11,5 %

Part des CapEx 2023 associées à des activités économiques alignées sur la taxonomie

Critères de contribution substantielle		Année N (2023)		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important ("critères DNSH")									
Activités économiques	Code(s) [a]	CapEx	Part des dépenses CapEx issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxinomie — Informations pour l'année N	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part des CapEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.) année N-1	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
		En million d'euros	%	*O ; N ; N/EL* [b]	*O ; N ; N/EL* [b]	*O ; N ; N/EL* [b]	*O ; N ; N/EL* [b]	*O ; N ; N/EL* [b]	*O ; N ; N/EL* [b]	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	%	*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)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dont habilitantes		-	-															*H*	
Dont transitoires		-	-																*T*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
				EL ; N/EL [c]	*EL ; N/EL* [c]	*EL ; N/EL* [c]	*EL ; N/EL* [c]	*EL ; N/EL* [c]	*EL ; N/EL* [c]										
Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires	BIO 2.1.	47	6,8 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL								0 %		
Enseignement	CCA 11.	0	0 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
Installation, entretien et réparation d'équipements d'efficacité énergétique	CCM 7.3.	3	0,4 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,1 %		
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.4.	0	0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								-%		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7.	292	42,8 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								34,8 %		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires	CCM 6.5.	4	0,6 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								-%		
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**345**	**50,6 %**	**43,8 %**	**0 %**	**-%**	**-%**	**-%**	**6,8 %**								**34,9 %**		
CapEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		**345**	**50,6 %**	**43,8 %**	**0 %**	**-%**	**-%**	**-%**	**6,8 %**								**34,9 %**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		338	49,4 %																
TOTAL (A + B)		**683**	**100 %**																

	Part des CAPEX / CAPEX total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	**Éligible sur la taxonomie par objectif**
CCM	-%	43,8 %
CCA	-%	0 %
WTR	-%	-%
CE	-%	-%
PPC	-%	-%
BIO	-%	6,8 %

Part des OpEx 2023 associées à des activités économiques alignées sur la taxonomie

Critères de contribution substantielle	Année N (2023)			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important ("critères DNSH")									
Activités économiques	Code(s) [a]	OpEx	Part des dépenses OpEx issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxinomie — Informations pour l'année N	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part des OpEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2) année N-1	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
		En million d'euros	*%*	*O ; N ; N/EL [b]*	*O ; N ; N/EL [b]*	*O ; N ; N/EL [b]*	*O ; N ; N/EL [b]*	*O ; N ; N/EL [b]*	*O ; N ; N/EL [b]*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*%*	*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)																			
Dont habilitantes																		*H*	
Dont transitoires																			*T*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
				EL ; N/EL [c]	*EL ; N/EL [c]*	*EL ; N/EL [c]*	*EL ; N/EL [c]*	*EL ; N/EL [c]*	*EL ; N/EL [c]*										
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)																			
OpEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)																			
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)																			
TOTAL (A + B)		**99,6**	**100 %**																

Les activités énumérées sous A.2 peuvent être remplies sur une base volontaire par les entreprises non financières.

Information

(a) Le code est composé de l'abréviation correspondant à l'objectif auquel l'activité peut contribuer de manière substantielle, ainsi que du numéro de section attribué à l'activité dans l'annexe relative à cet objectif, à savoir :

- *CCM pour Atténuation du changement climatique ;*
- *CCA pour Adaptation au changement climatique ;*
- *WTR pour Ressources aquatiques et marines ;*
- *CE pour Économie circulaire ;*
- *PPC pour Prévention et réduction de la pollution ;*
- *BIO pour Biodiversité et écosystèmes.*

(b) OUI - Activité éligible à la taxonomie et alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.
NON - Activité éligible à la taxonomie mais non alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.
N/EL - Non éligible: activité non éligible à la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

(c) EL - Activité éligible à la taxonomie pour l'objectif visé.
N/EL - Activité non éligible à la taxonomie pour l'objectif visé.

Chapitre

4

Rapport sur le gouvernement d'entreprise



4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance 222

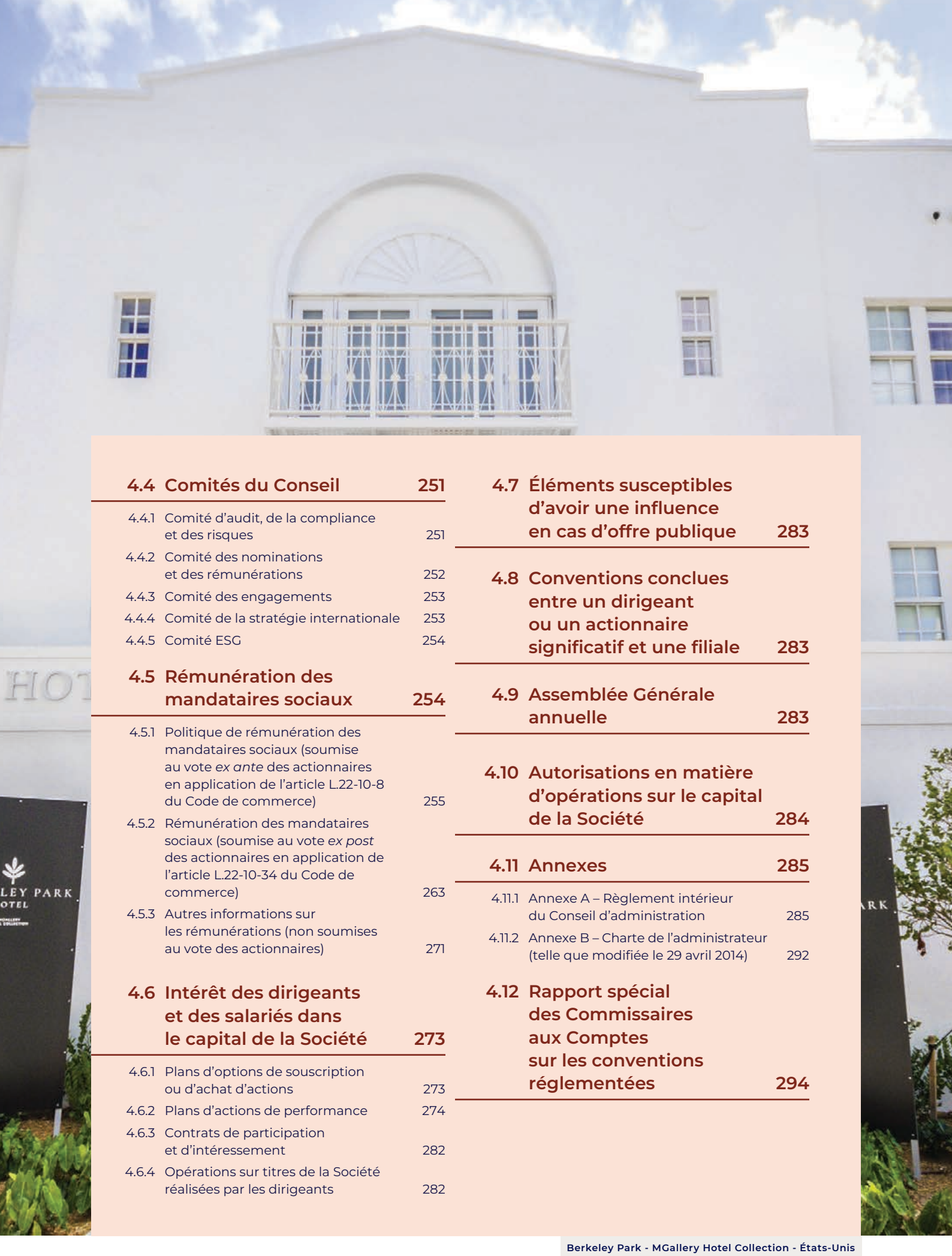
4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise 222
4.1.2 Structure de gouvernance 222

4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2023 226

4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2023 226
4.2.2 Procédure de sélection des Administrateurs et application de cette politique au cours de l'exercice 2023 242
4.2.3 Politique de diversité du Conseil d'administration 243
4.2.4 Indépendance des Administrateurs 246
4.2.5 Politique de mixité 247

4.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités 247

4.3.1 Travaux du Conseil d'administration 247
4.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités 248
4.3.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts 248
4.3.4 Évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales 249
4.3.5 Comités du Conseil d'administration 249
4.3.6 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2023 250



4.4 Comités du Conseil 251

4.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques 251
4.4.2 Comité des nominations et des rémunérations 252
4.4.3 Comité des engagements 253
4.4.4 Comité de la stratégie internationale 253
4.4.5 Comité ESG 254

4.5 Rémunération des mandataires sociaux 254

4.5.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote *ex ante* des actionnaires en application de l'article L.22-10-8 du Code de commerce) 255
4.5.2 Rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote *ex post* des actionnaires en application de l'article L.22-10-34 du Code de commerce) 263
4.5.3 Autres informations sur les rémunérations (non soumises au vote des actionnaires) 271

4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 273

4.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions 273
4.6.2 Plans d'actions de performance 274
4.6.3 Contrats de participation et d'intéressement 282
4.6.4 Opérations sur titres de la Société réalisées par les dirigeants 282

4.7 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 283

4.8 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 283

4.9 Assemblée Générale annuelle 283

4.10 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société 284

4.11 Annexes 285

4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration 285
4.11.2 Annexe B – Charte de l'administrateur (telle que modifiée le 29 avril 2014) 292

4.12 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées 294

Berkeley Park - MGallery Hotel Collection - États-Unis

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 21 février 2024. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle, qui se tiendra le 31 mai 2024.

4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance

4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Accor se conforme 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 285.

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 292.

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 64 % des membres du Conseil et l'absence d'Administrateurs exécutifs favorisent en effet un fonctionnement harmonieux du Conseil.

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. Monsieur Sébastien Bazin a également été 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, ainsi que dans le cadre de la dernière évaluation formalisée, 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 a également été renouvelé par l'Assemblée Générale annuelle 2023. Il est néanmoins précisé que 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), complétées 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 2023, le Conseil a renouvelé Madame Iris Knobloch dans ses fonctions de Vice-présidente et Administratrice référente le 17 mai 2023.

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 du Conseil d'administration 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 2023, Madame Iris Knobloch a notamment :

- échangé régulièrement avec le Président-directeur général et les équipes de la Direction générale sur la mise en place de la nouvelle organisation opérationnelle, ainsi que sur les questions de gouvernance 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 présidé une réunion réservée aux Administrateurs non exécutifs ;
- participé aux réunions du Comité d'audit, de la compliance et des risques, du Comité des nominations et des rémunérations, du Comité de la stratégie internationale et du Comité des engagements de la Société tout au long de l'année.

Madame Iris Knobloch a en outre cette année, échangé, en amont de l'Assemblée Générale, avec certains actionnaires de la Société dans le cadre d'un « *roadshow* » gouvernance. Elle a ensuite rendu compte de ces échanges au Conseil qui en a pris connaissance et pris en considération dans le cadre de ses décisions ultérieures.

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.

Président fondateur

Enfin, conformément aux statuts, Monsieur Paul Dubrule, en qualité de Président fondateur de la Société, a 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 Île-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).

Sous la direction de Sébastien Bazin, Président-directeur général, et de Jean-Jacques Morin, Directeur général adjoint, les opérations de Accor s'appuient 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, Emblems & 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 la 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, au 31 décembre 2023, est décrite dans le tableau ci-dessous.

Comité de direction Groupe au 31 décembre 2023	
Sébastien Bazin	Président-directeur général
Jean-Jacques Morin	Directeur général adjoint 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
Martine Gerow	Directrice Financière Groupe
Gilda Perez-Alvarado	Directrice de la Stratégie (1)
Brune Poirson	Directrice Développement Durable
Kamal Rhazali	Secrétaire général et Directeur juridique, Luxe & Lifestyle
Caroline Tissot	Directrice générale Achats

(1) Directrice de la Stratégie et Directrice générale Orient Express depuis le 1er janvier 2024.

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 29 du présent Document d'enregistrement universel.

4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2023

4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2023

Au 31 décembre 2023, le Conseil d'administration était composé de 13 membres nommés pour la durée statutaire de trois années.

Administrateurs en fonction	Indépendance	Genre	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	33	1 000	20/05/2022	N/A	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité des nominations et rémunérations ; Comité ESG ; Comité de la stratégie internationale
Ugo Arzani	Non	M	Italienne	49	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	61	1 000	20/05/2022	N/A	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité d'audit, compliance et risques ; Comité des nominations et rémunérations ; Comité ESG (Présidente)
Sébastien Bazin (1)	Non	M	Française	62	480 834	09/01/2006	17/05/2023	AG statuant sur les comptes de 2025	-
Iliane Dumas (2)	Non	F	Française	52	N/A	02/05/2014	20/04/2023	20/04/2026	Comité des nominations et rémunérations
Qionger Jiang	Oui	F	Française	47	2 000	12/07/2016	20/05/2022	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité de la stratégie internationale ; Comité ESG
Anne-Laure Kiechel	Oui	F	Française	48	- (3)	17/05/2023	N/A	AG statuant sur les comptes 2025	Comité des engagements ; Comité d'audit, compliance et risques
Iris Knobloch (4)	Oui	F	Allemande	60	1 009	25/04/2013	17/05/2023	AG statuant sur les comptes de 2025	Comité d'audit, compliance et risques ; Comité des engagements ; Comité des nominations et rémunérations ; Comité de la stratégie internationale
Bruno Pavlovsky	Oui	M	Française	61	1 500	30/06/2020	17/05/2023	AG statuant sur les comptes de 2025	Comité d'audit, compliance et risques ; Comité des nominations et rémunérations (Président) ; Comité ESG
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	18/01/2024	18/01/2027	Comité ESG
Isabelle Simon	Oui	F	Française	53	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 et rémunérations ; Comité ESG
Sarmad Zok	Non	M	Libanaise et Britannique	55	15 000	12/07/2016	20/05/2022	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité des engagements ; Comité des nominations et rémunérations ; Comité de la stratégie internationale

(1) Président-directeur général.
(2) Administratrice représentant les salariés.
(3) Mme Kiechel a acquis 1 000 actions en janvier 2024.
(4) 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	Néant	17 mai 2023 : • Anne-Laure Kiechel	17 mai 2023 : • Sébastien Bazin • Iris Knobloch • Bruno Pavlovsky
Comité d'audit, de la compliance et des risques	Néant	17 mai 2023 : • Anne-Laure Kiechel	N/A
Comité des nominations et des rémunérations	Néant	Néant	N/A
Comité des engagements	Néant	17 mai 2023 : • Anne-Laure Kiechel	N/A
Comité de la stratégie internationale	Néant	Néant	N/A
Comité ESG*	N/A	22/02/2023 : • Hélène Auriol-Potier 20/03/2023 • Asma Abdulrahman Al Khulaifi • Qionger Jiang • Bruno Pavlovsky • Christine Serre • Isabelle Simon	N/A

* *Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 février 2023, a décidé de créer un Comité dédié aux sujets liés au développement durable, nommé Comité ESG.*

Informations individuelles sur les Administrateurs en fonction au 31 décembre 2023



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 du Qatar 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 et des rémunérations ; Comité ESG ; 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 2023 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 en dehors des sociétés contrôlées (1) par Accor

En France	À l'international
Néant	• Directrice générale – 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 2023 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 en dehors des sociétés contrôlées (1) par Accor

En France
Néant

À l'international
- Administrateur - Beauchamp Company N° 2 Ltd (société non cotée) - Royaume-Uni
- Administrateur – Harrods Group International Holdings Ltd (société non cotée) – Royaume-Uni
- 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
- Administrateur – Infarm-Indoor Urban Farming BV (société non cotée) – Allemagne

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Hélène Auriol-Potier

Administratrice indépendante [1]

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 & Opérations. 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 exerce ou a exercé plusieurs mandats d'Administratrice tant en Europe qu'aux États-Unis et en Inde. Madame Auriol-Potier est diplômée de l'École nationale supérieure des télécommunications de Paris et d'un *Executive Program* à l'INSEAD. Elle 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 et des rémunérations ; Comité ESG ; 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 2023 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 en dehors des sociétés contrôlées [2] 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)

À l'international
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité des nominations et de la gouvernance – Randstad NV (société cotée) – Pays-Bas
- Membre du Conseil d'administration et membre du comité des risques et du comité ESG - Infosys Ltd (société cotée) - Inde

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) En application des critères du Code AFEP-MEDEF.
(2) 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 Président-directeur général de Hottinguer Rivaud Finances, banque d'investissement, en 1990, puis Président-directeur général 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 de Accor. Il est en outre Vice-président 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 2025.

Nombre d'actions Accor détenues : 480 834.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

En France

- Président – Orient Express (société non cotée)
- Président - Accor Luxury & Lifestyle SAS (société non cotée)
- Président - O.E. Management Company SAS (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 2023 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Accor

En France

- Président – Bazeo Europe SAS
- Gérant – Bazeo Invest SNC
- Gérant – SARL Rohan
- Gérant – SCI Nina
- Gérant – SCI Haute Roche
- Gérant – SCI Moulin Tuilerie
- Président du Conseil de surveillance - Molitor Investment SCA

À l'international

- Administrateur – Sisters Soparfi (société non cotée) – Luxembourg
- Administrateur – General Electric (société cotée) – États-Unis
- Administrateur - GE Aerospace (société non cotée) - États-Unis
- Administrateur - Sisters Soparfi - Luxembourg

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France

- Président du Conseil d'administration - Accor Acquisition Company
- 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 Cheffe 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 et des rémunérations. 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 : 20 avril 2026.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité des nominations et des rémunérations.

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 2023 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor
Néant
Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 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 et du luxe, 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 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 ; Comité ESG.

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 2023 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 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.



Anne-Laure Kiechel

Administratrice indépendante [1]

DATE DE NAISSANCE

1er juillet 1975

NATIONALITÉ

Française

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Anne-Laure Kiechel a commencé sa carrière en 1999 chez Lehman Brothers, travaillant initialement sur les marchés de capitaux. En 2007, elle devient *Senior Banker* à Paris pour des entreprises françaises qu'elle conseille pour des opérations de fusions-acquisitions et de financements. Elle rejoint ensuite la banque d'affaires Rothschild & Cie où elle intègre l'équipe de conseil en financement, conseillant des entreprises en France et à l'international sur des sujets de structure de capital, notation et financement. Elle est nommée associée-gérante de Rothschild & Cie en 2014, date à laquelle elle se consacre à l'activité de conseil aux États. Début 2019, Anne-Laure Kiechel quitte Rothschild pour lancer sa structure indépendante de conseil aux États et aux entreprises publiques : Global Sovereign Advisory. Anne-Laure Kiechel a été présidente du comité de campagne de la Fondation de l'Université de la Sorbonne de 2020 à 2022. Elle est depuis le 1er janvier 2022 membre du Comité des Politiques de développement des Nations Unies.

Anne-Laure Kiechel est diplômée d'HEC et de l'université de Saint-Gall (Suisse) et est également titulaire d'une licence de mathématiques.

Date du 1er mandat d'Administratrice : 17 mai 2023.

Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité des engagements ; Comité d'audit, de la compliance et des risques.

Nombre d'actions Accor détenues : [2].

Fonction principale en dehors de Accor : Gérante de Kiechel SARL et Membre du Comité des Politiques de développement des Nations Unies.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 au sein de sociétés contrôlées [3] par Accor
Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 en dehors de sociétés contrôlées [3] par Accor	
En France	**À l'international**
Néant	Néant

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés	
En France	**À l'international**
Néant	Néant

(1) En application des critères du Code AFEP-MEDEF.
(2) Mme Kiechel a acquis 1 000 actions en janvier 2024.
(3) 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 membre du Conseil d'administration de la Banque Lazard 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 Acquisition 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, plate-forme 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 2025.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité de la stratégie internationale ; Comité des nominations et des rémunérations ; 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 2023 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Accor

En France	À l'international
• Présidente du Conseil d'administration – Deezer (société cotée)	• Membre du Conseil d'administration – Lazard Ltd (société cotée)

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

(1) En application des critères du Code AFEP-MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



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 en 1987 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 Président du 19M, nouveau site pensé et fondé par Chanel en 2021 dédié aux Métiers d'art de la mode et de la décoration, qui œuvre à la préservation et à la transmission des savoir-faire et regroupe onze maisons d'art et la Galerie du 19M, soit près de 600 artisans et experts.

Depuis 2022, il est Président de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode, Président de la Commission influence et politiques publiques et administrateur du Comité Colbert, administrateur de l'Institut Français de la Mode et Président de la Fondation de l'Institut Français de la Mode ainsi qu'administrateur de Rémy Cointreau.

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 2025.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des nominations et des rémunérations ; Comité ESG.

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 2023 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 au sein du groupe Chanel

En France

- Président – 19M
- Président – ATELIER DYNALE
- Président – ATELIER DE MAY
- Président – A.C.T 3
- Président – BARRIE France
- Président – CELOFILDE
- Président – CHANEL COORDINATION
- Président – DEFILUXE
- Président – DESRUES
- Président – ERES
- Président – ÉTABLISSEMENTS BODIN JOYEUX
- Président – ETS GONTHIEZ FRERES
- Président – FILATURES DU PARC
- Président – FYMA PRODUCTION
- Président – GANT CAUSSE
- Président – GOOSSENS PARIS
- Président – HUGOTAG ENNOBLISSEMENT
- Président – LE CREUSET D'ART
- Président – LEMARIE
- Président – LES ATELIERS DE VERNEUIL-EN-HALATTE
- Président – LES MOULINAGES DE RIOTORD
- Président – LESAGES INTÉRIEURS
- Président – LESAGE PARIS
- Président – MAISON MASSARO
- Président – MAISON MICHEL

À l'international

- *Director* – CHANEL Limited – Royaume-Uni
- *Director* – VASTRAKALA EXPORTS PRIVATE LIMITED – Inde
- *Presidente – Consiglio Amministrazione* CONCERIA SAMANTA S.p.A. – 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* BISETA S.p.A. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* MABI INTERNATIONAL S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* CHANEL COORDINATION S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* ROVEDA S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* IMMOBILI ROSMINI S.r.l. – Italie

- Président – MANUFACTURES DE MODE
- Président - MAROQUINERIES DE JUIN
- Président – MÉGISSERIE RICHARD
- Président – MONTEX
- Président – PALOMA
- Président – PARAFFECTION
- Président – PARTROIS
- Président – PERSEPHONE COUTURE
- Président – READY TO CARE
- Gérant – SCI CEPADULUXE
- Gérant – SCI JOLIMOY
- Gérant – SCI ODACE
- Gérant – SCI ONURB
- Gérant – SCI PEAU LUXE
- Gérant – SCI RATAFIA
- Gérant – SCI SAROULEAGAIN
- Gérant – SCI SURDESOI
- Gérant – SCI VEAULDETOUR
- Président – SETTELILLE
- Président – TANNERIES HAAS
- Président – ORLEBAR BROWN France
- Président – L'ATELIER DES MATIÈRES
- Membre du Comité stratégique - ETS DENIS ET FILS
- Membre du Comité stratégique - LES MOULINAGES DE RIOTORD
- Membre du Comité stratégique TANNERIES HAAS

- *Director* METAL JEWELRY (Cambodia) Co., Ltd. – Cambodge
- *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. – Thaïlande
- *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
- *Supervisor* MANUFACTURES DE MODE SHANGHAI MANAGEMENT CONSULTANCY - Chine

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Chanel Limited

En France

- Administrateur – REMY COINTREAU (société cotée)
- Président - LIZARRIETA
- 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 N&B Duphot
- Gérant SCI N&B ANGLET
- 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
- Président - LA FORME
- Gérant – SCI BRUNIC

À l'international

- *Manager* – ERES MODA – Turquie

(1) En application des critères du Code AFEP-MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



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 2023 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Accor

En France
- 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

En France
- Administrateur – Groupe Barrière SAS

(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 Cheffe de projet au sein de la Direction Top Line Europe du Sud, Christine Serre est aujourd'hui *Business Developer Hotel Sale Relations* Europe de Accor.

Date du 1er mandat d'Administratrice : 27 janvier 2021.

Date d'échéance du mandat : 18 janvier 2027.

Participation à un Comité du Conseil d'administration : Comité ESG.

Nombre d'actions Accor détenues : N/A

Fonction principale : *Business Developer Hotel Sale Relations* Europe de Accor.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor
Néant
Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 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, Éthique 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 et rémunérations ; Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité ESG.

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 2023 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 au sein de sociétés contrôlées [2] par Thales

En France	À l'international
• 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 »	Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 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	À l'international
• Administratrice – Fondation d'entreprise Thales	• Présidente – Gemalto Holding B.V. (société non cotée)

(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 et des rémunérations ; Comité des engagements.

Nombre d'actions Accor détenues : 15 000.

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 2023 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2023 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 2023 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 4.12 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 procédures judiciaires toujours en cours, M. Nicolas Sarkozy a fait l'objet de condamnations pénales, aujourd'hui suspendues, M. Nicolas Sarkozy ayant interjeté appel ou s'étant pourvu en cassation. Il demeure, par conséquent, présumé innocent. Ces jugements 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 2023*

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 et des rémunérations (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		

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, 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.

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 et rémunérations, porte 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 de cultures, compétences, expériences et 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 les secteurs de l'hospitalité, des marques et du marketing, du digital et de l'innovation, de la finance et des fusions-acquisitions, de la direction opérationnelle d'entreprise, du luxe et de la RSE. Il s'assure également du caractère fortement international de la composition du Conseil, pour mieux refléter la dimension multinationale du Groupe.

À cet effet, il a établi une matrice des compétences afin de cartographier précisément les principaux domaines d'expertise de chacun des Administrateurs.

Ainsi, au 31 décembre 2023 :

- huit 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 Comité des nominations et des rémunérations, lequel est présidé par un Administrateur indépendant ;
- une Administratrice représentant les salariés participe aux travaux du Comité ESG, lequel est présidé par une Administratrice indépendante ;
- 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 93 % ;
- 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, le développement durable et le digital.

Cartographie des compétences des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2023

Administrateurs en fonction	Hospitalité	Marque/ Marketing	Digital/Tech/ Data	International	Finance	Dirigeant de grandes entreprises	Luxe	ESG [1]
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi		✓		✓				✓
Ugo Arzani				✓	✓		✓	
Hélène Auriol-Potier			✓	✓				✓
Sébastien Bazin	✓				✓	✓		
Iliane Dumas	✓							✓
Qionger Jiang		✓		✓			✓	
Anne-Laure Kiechel				✓	✓			✓
Iris Knobloch		✓	✓	✓				
Bruno Pavlovsky		✓				✓	✓	
Nicolas Sarkozy	✓			✓	✓			
Christine Serre		✓						✓
Isabelle Simon				✓	✓			✓
Sarmad Zok	✓			✓			✓	

(1) Sujets liés au développement durable : environnement, social, gouvernance.

Cartographie des compétences des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2023

4 HOSPITALITÉ
Expérience du secteur de l'hôtellerie et, au-delà, de l'hospitalité.

9 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.

2 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.

6 ESG (environnement, social et gouvernance)
Expérience dans les domaines liés au développement durable.

6
Nationalités

Française
Allemande
Britannique
Libanaise
Qatarienne
Italienne

64 %
d'Administrateurs indépendants (1)

OBJECTIF

50 % des Administrateurs indépendants en conformité avec le Code AFEP-MEDEF

55 %
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 *Indépendance des Administrateurs*

Au 31 décembre 2023, le Conseil d'administration comportait treize Administrateurs, onze 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 et des rémunérations ;
- 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 et des rémunérations, 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 et rémunérations au regard de ces critères et arrêtée 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 et des rémunérations a ainsi débattu lors de sa réunion du 9 février 2024 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 2023. 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 2023, de relation d'affaires avec des sociétés au sein desquelles Mesdames Hélène Auriol-Potier, Qionger Jiang, Anne-Laure Kiechel 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 21 février 2024, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mesdames Hélène Auriol-Potier, Qionger Jiang, Anne-Laure Kiechel, Iris Knobloch, Isabelle Simon et de Messieurs Nicolas Sarkozy et Bruno Pavlovsky.

(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, au sein des sociétés anonymes avec un Conseil d'administration, cette notion couvre le Président-directeur général, le Directeur général et le Directeur général délégué.
(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	√	√	√	√	√	√	√	√
Anne-Laure Kiechel	√	√	√	√	√	√	√	√
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 et des rémunérations , 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, Équité & Inclusion de Accor. Les objectifs et résultats obtenus en matière de mixité au sein du Comité de Direction Groupe, des Comités exécutifs des divisions et dans les postes à plus forte responsabilité figurent en section 3.3.4.1 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 dix fois au cours de l'année 2023. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été adressées 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 93 % (90 % en 2022).

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, de 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 2023, le Conseil d'administration a notamment :

- décidé de proposer le versement d'un dividende de 0,71 euro au titre de l'exercice 2022 aux actionnaires ;
- suivi la mise en place de la réorganisation du Groupe autour de deux divisions (d'une part, la division Premium, Milieu de Gamme & Économique, et d'autre part, la division Luxe & Lifestyle) ;
- autorisé la cession de l'immeuble de son siège social à Paris, la tour Sequana au Groupe Valesco ; et
- arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés 2022 et les comptes semestriels 2023.

En matière de gouvernance, le Conseil a notamment :

- renouvelé Monsieur Sébastien Bazin dans ses fonctions de Président-directeur général ;
- proposé le renouvellement du mandat de Madame Iris Knobloch en qualité d'administratrice à l'Assemblée générale annuelle 2023, et suite à son renouvellement, renouvelé Madame Iris Knobloch dans ses fonctions d'Administratrice référente et Vice-Présidente du Conseil ;
- créé un nouveau comité du Conseil, le Comité ESG puis revu la composition des Comités du Conseil afin de prendre en compte l'entrée en fonction de Madame Anne-Laure Kiechel dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée Générale du 17 mai 2023 ;
- 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 2022 ; et

En matière de développement durable, le Conseil a notamment :

- revu et approuvé la stratégie de la Société en matière de développement durable 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 RSE applicables à sa rémunération variable, ainsi que la politique de rémunération des Administrateurs.

Le Conseil d'administration a, tout au long de l'exercice, pris connaissance des compte rendus des différents Comités.

Enfin, il a convoqué une Assemblée Générale Mixte, et approuvé le rapport 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'action visant à améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration.

Au cours du dernier trimestre 2023, le Conseil d'administration a lancé une évaluation formalisée, avec l'assistance d'un consultant externe, de son fonctionnement et de celui de ses Comités. Cette évaluation a été réalisée sur la base d'entretiens individuels et confidentiels avec chaque Administrateur, ainsi qu'avec la Secrétaire du Conseil d'administration et le Directeur général adjoint.

Le Conseil d'administration en a étudié les conclusions dont une synthèse est présentée ci-après.

Il ressort de cette évaluation que l'appréciation globale du fonctionnement du Conseil est très positive et que ses pratiques sont en ligne avec les bonnes pratiques de gouvernance. Les Administrateurs ont notamment souligné la qualité des échanges lors des réunions ainsi que la grande diversité des membres du Conseil (en termes de genre, d'expérience et de compétence). Ils reconnaissent et apprécient la capacité du Président-directeur général à créer les conditions de débats de grande qualité sur tous les sujets. S'agissant des axes d'amélioration, les Administrateurs souhaiteraient que les sujets liés à l'activité, au-delà des aspects financiers, soient plus approfondis. Enfin, les Administrateurs souhaiteraient bénéficier d'une meilleure préparation aux situations de crise, par exemple via des exercices de simulations, et de formation en matière d'ESG.

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 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 le 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 21 février 2024, le Conseil d'administration a constaté qu'aucune convention réglementée n'avait été conclue au cours de l'exercice 2023 et a procédé à la revue de celles conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie en 2023, conformément à la procédure des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Il est toutefois précisé qu'une nouvelle convention réglementée a été approuvée par le Conseil d'administration le 11 mars 2024 et sera soumise à la ratification de la prochaine assemblée générale statuant sur les comptes 2023.

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 réglementaire applicable à la qualification des conventions réglementées 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 19 février 2024, 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 cinq :

- le Comité d'audit, de la compliance et des risques ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des nominations et des rémunérations ;
- le Comité ESG ; 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 et des rémunérations.

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 exécutifs, 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 2023

Administrateurs	Conseil	Comité d'audit, de la compliance et des risques	Comité des engagements	Comité des nominations et des rémunérations	Comité ESG	Comité de la stratégie internationale
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi	100 %	-	-	100 %	100 %	100 %
Ugo Arzani	100 %	100 %	100 %	-	-	-
Hélène Auriol-Potier	100 %	50 %	-	100 %	100 %	-
Sébastien Bazin	100 %	-	-	-	-	-
Iliane Dumas	100 %	-	-	100 %	-	-
Qionger Jiang	90 %	-	-	-	100 %	100 %
Anne-Laure Kiechel	100 %	67 %	75 %	-	-	-
Iris Knobloch	70 %	75 %	75 %	25 %	-	100 %
Bruno Pavlovsky	100 %	75 %	-	100 %	50 %	-
Nicolas Sarkozy	90 %	-	-	-	-	100 %
Christine Serre	70 %	-	-	-	100 %	-
Isabelle Simon	90 %	75 %	-	100 %	100 %	-
Sarmad Zok	100 %	-	100 %	100 %	-	100 %

4.4 Comités du Conseil

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

Informations au 31 décembre 2023

6	83 %	4	74 %
Nombre d'Administrateurs	*Pourcentage d'Administrateurs indépendants*	*Nombre de réunions en 2023*	*Taux moyen de participation au Comité en 2023*

Composition du Comité

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques est composé de six membres, dont cinq qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration :

- Mme Isabelle Simon [1], Présidente ;
- M. Ugo Arzani ;
- Mme Hélène Auriol-Potier [1] ;
- Mme Anne-Laure Kiechel [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, la Directrice Financière 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 2023

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques a notamment lors de ses réunions en 2023 :

- préparé les délibérations du Conseil d'administration relatives à l'examen des comptes annuels et semestriels ;
- suivi la présentation des résultats financiers du 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, notamment les mesures de remédiation à la suite d'un audit 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'action 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 et des rémunérations

Informations au 31 décembre 2023

7	67 %	4	89 %
Nombre d'Administrateurs	*Pourcentage d'Administrateurs indépendants (1)*	*Nombre de réunions en 2023*	*Taux moyen de participation au Comité en 2023*

Composition du Comité

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de sept membres, dont quatre qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration :

- M. Bruno Pavlovsky (2), Président ;
- Mme 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 et des rémunérations sont définies au sein du Règlement intérieur du Conseil d'administration reproduit en Annexe A.

Travaux du Comité en 2023

Durant ses réunions en 2023, 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'action de performance précédemment émis et de la retraite supplémentaire des dirigeants ;
- revu le plan d'intéressement à long terme 2023 (actions de performance) ;
- revu la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif ainsi que les conditions des plans d'action 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 ;
- proposé le renouvellement des mandats de Sébastien Bazin et Iris Knobloch ;
- 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'action au Conseil d'administration ;
- examiné la politique de la Société en matière de mixité hommes et femmes, les objectifs de mixité et le Plan d'action 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.

(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 2023

4	50 %	4	88 %
Nombre d'Administrateurs	*Pourcentage d'Administrateurs indépendants*	*Nombre de réunions en 2023*	*Taux moyen de participation au Comité en 2023*

Composition du Comité

Le Comité des engagements est composé de quatre membres, dont deux qualifiés d'indépendant par le Conseil d'administration :

- M. Ugo Arzani, Président ;
- Mme Anne-Laure Kiechel [1] ;
- 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 2023

En 2023, le Comité des engagements a notamment :

- suivi 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 2023

5	60 %	2	100 %
Nombre d'Administrateurs	*Pourcentage d'Administrateurs indépendants*	*Nombre de réunions en 2023*	*Taux moyen de participation au Comité en 2023*

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
- M. 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 2023

En 2023, le Comité de la stratégie internationale a traité de questions internationales d'actualité et leur impact sur les activités du Groupe, notamment sur la situation des hôtels du Groupe au Moyen-Orient et en Russie.

(1) Administrateur(rice) indépendant(e).

4.4.5 *Comité ESG*

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 22 février 2023, a souhaité assurer un suivi plus approfondi des sujets RSE, dont les enjeux sont de plus en plus prépondérants, et a donc décidé la création d'un Comité dédié, dénommé Comité ESG. Le Comité ESG est composé de 3 à 7 membres, dont au moins la moitié des membres sont des Administrateurs indépendants et un Administrateur représentant les salariés.

Informations au 31 décembre 2023

6	80 %	2	92 %
Nombre d'Administrateurs	*Pourcentage d'Administrateurs indépendants (1)*	*Nombre de réunions en 2023*	*Taux moyen de participation au Comité en 2023*

Composition du Comité

Le Comité ESG est composé de six membres, dont quatre Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration :

- Mme Hélène Auriol-Potier (2), Présidente ;
- Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi ;
- Mme Qionger Jiang (2) ;
- M. Bruno Pavlovsky (2) ;
- Mme Christine Serre (3) ; et
- Mme Isabelle Simon (2).

Missions du Comité

Les missions du Comité ESG sont définies au sein du Règlement Intérieur du Conseil d'administration reproduit en Annexe A.

Travaux du Comité en 2023

En 2023, le Comité ESG a :

- examiné et recommandé les objectifs RSE de la rémunération annuelle et de long-terme du Président-directeur général ;
- revu la Déclaration de Performance Extra-Financière ;
- pris connaissance et débattu de la stratégie RSE et examiné les initiatives RSE menées par la Société.

4.5 *Rémunération des mandataires sociaux*

Les dispositions du Code de commerce prévoient de recueillir *ex ante* chaque année l'approbation de l'Assemblée Générale sur la politique de rémunération des mandataires sociaux. La politique de rémunération des mandataires sociaux de Accor est présentée à la section 4.5.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Par ailleurs, la rémunération de ces mêmes mandataires sociaux fait également l'objet d'un vote *ex post* de l'Assemblée Générale portant sur les informations relatives aux rémunérations mentionnées par l'article L.22-10-9 I du Code de commerce (ces informations sont exposées à la section 4.5.2 du présent Document d'Enregistrement Universel). Lorsque l'Assemblée Générale n'approuve pas ces éléments, le Conseil d'administration soumet une politique de rémunération révisée, tenant compte du vote des actionnaires, à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale. Le versement de la rémunération des administrateurs pour l'exercice en cours est alors suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée. Lorsqu'il est rétabli, il inclut l'arriéré depuis la dernière Assemblée Générale.

Enfin, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux fait l'objet d'un second vote *ex post* sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre de ce même exercice (l'information sur ces rémunérations est exposée à la section 4.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel). Les éléments de rémunération variable attribués au titre de l'exercice antérieur aux dirigeants mandataires sociaux ne peuvent être versés qu'après approbation des éléments de rémunération par l'Assemblée Générale au titre de ce second vote.

(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.

4.5.1 *Politique de rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote* ex ante *des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce)*

Les politiques de rémunérations présentées ci-dessous font l'objet de résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale. Si l'Assemblée Générale ne les approuve pas, la dernière politique de rémunération approuvée continuerait de s'appliquer.

Les politiques de rémunérations des mandataires sociaux sont revues annuellement et sont conformes aux dispositions légales et règlementaires applicables, aux pratiques de marché, aux recommandations du code AFEP-MEDEF et prend en compte, le cas échéant, les commentaires des actionnaires.

Par ailleurs, la Direction de la Société, représentée par sa Directrice juridique Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration et par son Directeur de la Communication financière, a rencontré et échangé avec plusieurs actionnaires pour discuter des sujets de gouvernance et des politiques de rémunérations. Ces échanges ont pu avoir lieu avant l'Assemblée Générale ainsi qu'en fin d'année, pour préparer les nouvelles politiques. La Vice-Présidente du Conseil d'administration, ainsi que le Président du Comité des nominations et rémunérations ont également assisté à certaines des réunions. Un compte-rendu de ces entretiens a été fait au Comité des nominations et rémunérations ainsi qu'au Conseil d'administration, qui a pris en considération les commentaires et attentes des actionnaires lorsqu'il a arrêté les politiques de rémunérations décrites ci-dessous.

4.5.1.1 Politique de rémunération des Administrateurs de la Société

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.

Sans préjudice des compétences de l'Assemblée Générale en la matière, la politique de rémunération des Administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, 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, 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, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, 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 et des rémunérations 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.

Le Conseil d'administration approuve ensuite la répartition individuelle de la rémunération des administrateurs au titre de l'exercice avant son versement effectif aux administrateurs (sous réserve des dispositions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce qui prévoit que la rémunération des administrateurs pour l'exercice en cours est suspendue en cas de vote négatif des actionnaires sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé aux mandataires sociaux).

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 et des rémunérations. 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 2024.

4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général

Sans préjudice des compétences de l'Assemblée Générale en la matière, la politique de rémunération du Président-directeur général est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

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 aussi tend à leur fidélisation et à l'incitation à une performance durable.

Pour établir ses recommandations, le Comité des nominations et des rémunérations 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.

En outre, le Comité des nominations et des rémunérations 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 et des rémunérations. 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 et des rémunérations 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 et des rémunérations est composé en majorité d'Administrateurs indépendants ainsi que d'une Administratrice représentant les salariés. Enfin, conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration, le Président-directeur général ne participe ni aux délibérations ni au vote de 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 17 mai 2023. À cette occasion, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 22 février 2023, revu et réévalué la rémunération globale du Président-directeur général pour la durée de son mandat.

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 21 février 2024, approuvé les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, et a décidé de maintenir inchangés les principes de la politique de rémunération du Président-directeur général. Le Comité s'est appuyé sur des études de rémunérations réalisées par des cabinets externes spécialisés sur les dirigeants mandataires sociaux des sociétés de taille comparable [1] et sur les spécificités et les structures des rémunérations des dirigeants des principaux pairs hôteliers internationaux [2]. Il a ainsi été décidé de conserver à l'identique les éléments composant sa rémunération totale décidée lors de son renouvellement de mandat en 2023, à savoir : le montant de sa rémunération fixe annuelle, 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. Les critères et objectifs de la rémunération variable annuelle et long terme, ont néanmoins légèrement évolué pour mieux refléter l'ambition du Groupe.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Président-directeur général sont décrits ci-après.

(1) *Air France Klm, Air Liquide, Airbus Group, Alstom, Arcelormittal, Arkema, Axa, Biomerieux, Bnp Paribas, Bouygues, Bureau Veritas, Capgemini, Carrefour, Credit Agricole, Danone, Dassault Systèmes, Edenred, Eiffage, Engie, Essilorluxottica, Eurofins, Euronext, Faurecia, Gecina, Getlink, Groupe Adp, Hermes International, Kering, Klepierre, Legrand, L'Oreal, Lvmh, Michelin, Orange, Pernod Ricard, Publicis, Remy Cointreau, Renault, Rexel, Safran, Saint-Gobain, Sanofi, Sartorius, Schneider Electric Se, Société Générale, Sodexo, Solvay, Stellantis, Stmicroelectronics, Teleperformance, Thales, Totalenergies, Ubisoft, Urw, Valeo, Veolia Environnement, Vinci, Vivendi Se, Worldline.*

(2) *Choice, IHG, NH Hoteles, Hilton, Marriott, Whitbread, Hyatt, Melia, Wyndham.*

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 2024, 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 2024, la rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence brut de 1 400 000 euros, soit de 0 % à 221 % de la rémunération fixe annuelle.

Si la rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, elle s'élèverait à 147 % de la 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 2024 (25 %),
  - *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2024 (25 %).

  La nature et le poids des critères financiers ont été reconduits à l'identique, permettant ainsi de maintenir un poids global significatif sur les critères financiers et de rester alignés avec les pratiques de marché. Pour ces critères, un paiement partiel à hauteur de 50 % est déclenché dès lors que le budget est atteint à hauteur de 90 %. Lorsque le budget est atteint, 100 % du paiement est dû ; quant au paiement maximum (160 %), il est dû dès lors que le budget est dépassé de 5 % ;
- critères extra-financiers (30 %) :
  - croissance nette du réseau (15 %),
  - critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (15 %).

Au cours de la réunion du 21 février 2024, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de remplacer le critère « Croissance organique du nombre de chambre (nette du churn d'hôtels en transfert vers une autre enseigne) » par le critère de « Croissance nette du réseau ». Cet ajustement reflète les ambitions communiquées par le Groupe en matière de croissance lors de la journée des investisseurs du 27 juin 2023. Ce critère correspond à la variation du nombre de chambres en pourcentage entre le réseau publié du 1er janvier 2024 et le réseau publié du 31 décembre 2024, excluant les entrées et sorties liées aux opérations de fusions et acquisitions. Il sera mesuré en comparaison avec l'objectif annuel de croissance, lui-même fixé au regard de la perspective communiquée lors de la journée des investisseurs. Le paiement partiel à hauteur de 50 % est déclenché dès lors que l'objectif annuel de croissance est atteint à 80 %. Lorsque l'objectif annuel est atteint, 100 % du paiement est dû sur ce critère et le paiement maximum (160 %) est dû dès lors que la croissance atteint ou dépasse 120 % de l'objectif annuel.

S'agissant par ailleurs de l'objectif « critères ESG », il a été décidé de maintenir son poids total et de faire évoluer sa composition par de nouveaux critères reflétant les piliers Séjour et Humain de la politique RSE du Groupe. Le pilier Alimentation a quant à lui été pris en compte via l'ajout d'une nouvelle condition de performance applicable à la rémunération long terme. Les critères ESG ainsi retenus sont les suivants :

Pilier Séjour (10 %), deux critères :

- Pourcentage d'hôtels managés et franchisés (sur la base du réseau au 1er janvier 2024) ayant défini leur valeur de référence de consommation d'eau au 31 décembre 2024 : un premier objectif est défini pour les hôtels managés (2,5 %) et un second pour les hôtels franchisés (2,5 %).
- Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés (sur la base du réseau au 1er janvier 2024) éco-certifiés au 31 décembre 2024 (5 %). Il est précisé qu'un hôtel est dit éco-certifié lorsqu'il se voit délivré un écolabel par un partenaire certificateur reconnu.

Pilier Humain (5 %), un critère :

Pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP (Vice-Président) selon la classification interne du Groupe au 31 décembre 2024.

Le niveau de réalisation attendu de ces critères ESG a été établi de manière précise et exigeante. Les objectifs ainsi que les courbes de paiement des critères sont les suivants :

- En ce qui concerne le critère relatif au pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant défini leur valeur de référence de consommation d'eau, l'objectif cible a été fixé à 80 % pour les hôtels managés et à 50 % pour les hôtels franchisés. Il est par ailleurs précisé que les seuils permettant le déclenchement d'un paiement sur ce critère sont ambitieux. Ainsi, afin de déclencher un paiement sur ce critère, le nombre d'hôtels qui auront défini leur valeur de référence en 2024 devra être supérieur au nombre d'hôtels ayant mesuré leur consommation d'eau au 31 décembre 2023 : l'objectif seuil permettant le paiement partiel du critère à hauteur de 50 %, a été fixé à 70 % pour les hôtels managés et à 35 % pour les hôtels franchisés. L'objectif plafond à partir duquel le paiement maximum (160 %) est dû a été fixé à 90 % pour les hôtels managés et à 60 % pour les hôtels franchisés.

- En ce qui concerne le critère relatif au pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2024, l'objectif cible a été fixé à 30 % d'hôtels. De la même manière que pour le critère précédemment détaillé, le seuil permettant le déclenchement d'un paiement a été fixé à un niveau significativement plus élevé que le pourcentage d'hôtels éco-certifiés au 31 décembre 2023 : l'objectif seuil permettant le paiement partiel à hauteur de 50 % a été fixé à 20 % et l'objectif plafond, à partir duquel le paiement maximum (160 %) est dû, a été fixé à 45 %.
- En ce qui concerne le critère relatif au pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP au 31 décembre 2024, l'objectif cible a été fixé à 39 % de femmes. Le seuil permettant le paiement partiel du critère à hauteur de 40 % a été fixé à 37 % de femmes (pourcentage supérieur à celui observé au 31 décembre 2023) et le plafond, à partir duquel le paiement maximum (160 %) est dû, a été fixé à 41 %.

Il est précisé que le Conseil a choisi d'ajuster les seuils de déclenchement de ces critères en considération des objectifs très ambitieux fixés, notamment au regard des pourcentages de départ et de la marge d'augmentation significative à atteindre.

2. l'objectif qualitatif (poids total de 20 %) :

- Finalisation de l'implémentation de l'organisation TURBO, développement des talents et accompagnement de la mise en place du plan RSE.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir l'objectif qualitatif lié à la « Finalisation de l'implémentation de l'organisation TURBO » et au « Développement des Talents », ceux-ci représentant un enjeu particulier sur la période 2023/2024, qui correspond au temps du déploiement complet de la nouvelle organisation. Il a par ailleurs été décidé d'ajouter le critère d'« Accompagnement de la mise en place du plan RSE » afin d'aligner et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes sur les ambitions RSE du Groupe.

Critères et pondération des éléments de rémunération variable annuelle du Président-directeur général

		En % du montant de référence		
Détail des objectifs quantitatifs	**Poids du critère**	**Min.**	**Cible**	**Max [1]**
Excédent brut d'exploitation (EBITDA) *vs* budget 2024	25 %	0 %	25 %	40 %
Free cash-flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel *vs* budget 2024	25 %	0 %	25 %	40 %
Croissance nette du réseau	15 %	0 %	15 %	24 %
Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant défini leur valeur de référence de consommation d'eau au 31 décembre 2024				
Pourcentage d'hôtels managés	2,5 %	0 %	2,5 %	4 %
Pourcentage d'hôtels franchisés	2,5 %	0 %	2,5 %	4 %
Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2024	5 %	0 %	5 %	8 %
Pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP au 31 décembre 2024	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.

		En % du montant de référence		
Détail de l'objectif qualitatif	**Poids du critère**	**Min.**	**Cible**	**Max [1]**
Finalisation de l'implémentation de l'organisation TURBO, développement des talents et accompagnement de la mise en place du plan RSE	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 2024, le versement de la rémunération variable du Président-directeur général et, le cas échéant, de sa rémunération exceptionnelle sera conditionnée à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2025.

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. Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, chaque année, les plans sont principalement émis durant le premier semestre.

Lors de sa réunion du 21 février 2024, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le plafond du nombre d'actions de performance pouvant être attribuées au Président-directeur général à un nombre équivalent à 280 % 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 ci-après décrites et mesurées à l'issue d'une période de trois ans. L'acquisition finale est par ailleurs plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué.

Les conditions de performance sont les suivantes :

- conditions internes (poids 80 %) :
  - 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 (10 %),
  - réduction du gaspillage alimentaire (10 %) ;
- condition externe relative (poids 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).

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, 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. Toutefois, pour ce qui concerne les conditions ESG, il a été décidé de les faire évoluer en ajoutant à la condition de « réduction d'empreinte carbone » une nouvelle condition liée au pilier Alimentation de la politique RSE du Groupe.

Les objectifs relatifs aux conditions de performance ci-dessus sont les suivants :

- En ce qui concerne les conditions internes liées à l'« EBITDA » et au « *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel », 100 % des actions soumises à ces conditions sont acquises lorsque la moyenne des réalisations annuelles par rapport au budget, sur les 3 années du plan, est de 100 %.

  Pour la condition « EBITDA », une acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée dès lors que la moyenne des réalisations atteint 75 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que cette même moyenne dépasse 102 %.

  Pour la condition « *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel », une acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée dès lors que la moyenne des réalisations atteint 75 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que cette même moyenne dépasse 105 % du budget.
- En ce qui concerne la condition interne de « réduction de l'empreinte carbone », l'objectif est d'atteindre, au 31 décembre 2026, pour 90 % des hôtels managés (sur la base du réseau au 1er janvier 2024), une réduction des émissions de carbone des scopes 1 et 2 de 29 % (par rapport à 2019). Cet objectif a été revu et fixé selon une trajectoire en ligne avec l'ambition 2030 du Groupe de réduction de son empreinte carbone. Il permettrait, s'il était atteint, d'acquérir 100 % des actions liées à cette condition. L'acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée à partir d'une réduction de l'empreinte carbone de 25,2 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que la réduction de l'empreinte carbone est d'au moins 33,6 %.
- En ce qui concerne la condition interne de « réduction du gaspillage alimentaire », l'objectif est d'atteindre, au 31 décembre 2026, une réduction du gaspillage alimentaire de 20 % par couvert (par rapport à 2023) dans 800 hôtels ayant défini une valeur de référence de leur gaspillage alimentaire au 31 décembre 2023. Il permettrait, s'il est atteint, d'acquérir 100 % des actions liées à cette condition. L'acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée à partir d'une réduction de 17 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que la réduction est d'au moins 30 %.
- 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) »), l'acquisition partielle des actions à hauteur de 90 % est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de 100 %. L'objectif permettant d'acquérir 100 % des actions a été fixé à un taux de réalisation de 102,5 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte à partir d'un taux de réalisation d'au moins 110 %.

Ces conditions de présence et de performance sont identiques à celles applicables à l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiaires d'une attribution d'actions de performance.

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 281).

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 463 680 euros selon le barème 2023.

(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 :**

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'Épargne 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.

- **Un régime de retraite à cotisations définies ou plan d'épargne 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 de référence annuelle [1] supérieure à quatre Plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS). 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. 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.

  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).

  Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle supérieure à quatre 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 de référence annuelle versée au cours de l'année considérée, 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 »)**

  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 [1] supérieure à huit PASS. Les participants percevront, au moment de la liquidation de leur retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option.

  Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société, ayant plus de six mois d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle supérieure à huit PASS réunit 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.

(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.

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 et des rémunérations, 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 %).

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).

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 4.5.2.2 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 pourra être 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.

Les critères de performance applicables à ladite indemnité arrêtés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, sont les suivants :

- 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 et des rémunérations.

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

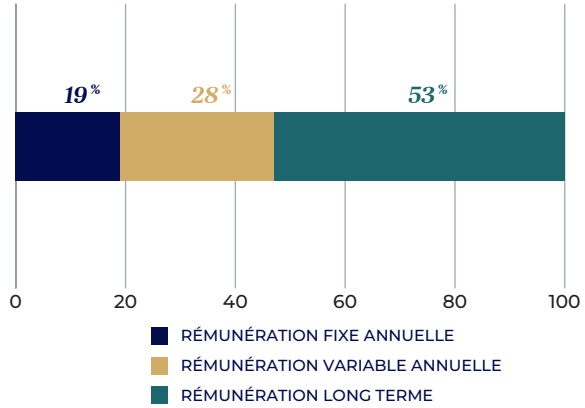
Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération
Rémunération fixe annuelle	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations en fonction notamment : • de l'expérience ; • des responsabilités ; • des pratiques de marché.	950 000 euros Inchangée 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 2024 et *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel *vs* budget 2024 ; • **extra-financiers :** Croissance nette du réseau ; Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant défini leur valeur de référence de consommation d'eau au 31 décembre 2024 ; Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2024 ; Pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP au 31 décembre 2024	Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente
	Objectif qualitatif (20 % de la rémunération variable annuelle) : • finalisation de l'implémentation de l'organisation TURBO, développement des talents et accompagnement de la mise en place du plan RSE	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) Étant 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 2024. 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 2024.

La présente politique prend en compte les différents commentaires exprimés par les investisseurs lors du vote de l'Assemblée Générale 2023.

Structure globale de la rémunération du Président-directeur général



4.5.2 *Rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote* ex post *des actionnaires en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce)*

4.5.2.1 Rémunération des Administrateurs

Le Conseil d'administration, faisant application de la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2023 et présentée à la section 4.5.2 du Document d'enregistrement universel 2022, a réparti pour l'exercice 2023 un montant brut total de 1 277 661 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 2023, 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 de l'Assemblée Générale annuelle 2024.

Rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (Tableau 3 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

	Montants attribués au titre de l'exercice						Montants versés au cours de l'exercice			
	2022 (pour rappel)			2023			2022 (pour rappel)		2023	
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]	69 597	21 549	48 048	114 174	33 591	80 583	N/A	N/A	21 549	48 048
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani [2]	15 829	5 152	10 677	N/A	N/A	N/A	22 680	43 992	5 152	10 677
Aziz Aluthman Fakhroo [3]	84 568	24 656	59 912	N/A	N/A	N/A	51 067	122 873	24 656	59 912
Ugo Arzani [4]	69 773	21 725	48 048	114 174	33 591	80 583	N/A	N/A	21 725	48 048
Hélène Auriol-Potier [5]	77 001	22 428	54 573	119 656	39 074	80 583	N/A	N/A	22 428	54 573
Iliane Dumas [6]	87 689	25 998	61 692	92 978	26 281	66 697	26 228	72 055	25 998	61 692
Sophie Gasperment [7]	60 776	20 439	40 337	N/A	N/A	N/A	47 519	92 534	20 439	40 337
Qiong'Er Jiang	64 600	22 483	42 116	89 524	28 108	61 416	22 680	30 339	22 483	42 116
Anne-Laure Kiechel [8]	N/A	N/A	N/A	76 651	22 326	54 325	N/A	N/A	N/A	N/A
Iris Knobloch	213 898	100 598	113 299	157 284	89 074	68 210	101 067	132 733	100 598	113 299
Bruno Pavlovsky	117 609	42 867	74 742	121 484	40 902	80 583	36 874	80 398	42 867	74 742
Nicolas Sarkozy	68 069	29 512	38 557	82 582	28 108	54 473	29 777	40 199	29 512	38 557
Christine Serre [6]	58 164	15 455	42 710	68 364	24 453	43 911	14 167	37 924	15 455	42 710
Isabelle Simon	138 435	47 084	91 351	119 674	40 902	78 773	47 519	90 258	47 084	91 351
Sarmad Zok	141 491	40 055	101 435	121 116	33 591	87 525	40 422	108 462	40 055	101 435
Total fixe + variable	**1 267 500**			**1 277 661**				**1 291 767**		**1 267 500**

(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 ayant pris effet le 17 mai 2023.

4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général

La rémunération du Président-directeur général versée au cours de l'exercice 2023 ou attribuée au titre du même exercice est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2023 en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et présentée ci-après.

Au cours de l'exercice 2023, 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 2023 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 2024 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Le Président-directeur général n'a perçu aucune rémunération d'une quelconque entreprise incluse dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice 2023.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2023 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 2023 a été arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations. Ce montant est conforme à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 17 mai 2023 et présentée à la section 4.5.1 du Document d'enregistrement universel 2022. Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2023.
Rémunération variable annuelle	1 868 865 €	Conformément à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 17 mai 2023, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin pouvait représenter de 0 % à 150 % du montant de référence brut. Le montant de référence brut de 1 344 110 euros représentait 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. Le montant de rémunération variable versé est 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 : ◦ 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 %) ; ◦ 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 %) : – 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 %), – pourcentage d'hôtels managés et franchisés mesurant les émissions carbone via un outil de mesure d'émission carbone (2,5 %), – pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant mesuré leurs déchets alimentaires au 31 décembre 2023 (5 %), – pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial au 31 décembre 2023 (5 %). • **les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %),** à savoir : ◦ mise en place de la nouvelle organisation TURBO et 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 %.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable annuelle (suite)		Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé, lors de sa séance du 21 février 2024, la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2023 à **1 868 865 euros**, dont : • **1 546 279 euros au titre des objectifs quantitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 143,8 %. ◦ critères financiers : Pour ce qui concerne les critères d'EBITDA et de *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, les objectifs ont été très largement dépassés : les taux de réalisation, à savoir respectivement 128,6 % pour l'EBITDA et 125,7 % pour le *free cash-flow*, permettent un paiement maximum de 160 % sur ces critères. ◦ critères extra-financiers : Pour ce qui concerne le critère lié à la croissance organique du nombre de chambres (nette du churn d'hôtels en transfert vers une autre enseigne), le budget ayant été atteint à 100 %, le paiement de ce critère est de 100 %. *Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance* : Pour ce qui concerne le critère lié au pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé des plastiques à usage unique dans l'expérience client, y compris les bouteilles d'eau jetables, l'objectif a été partiellement atteint. Aussi, le pourcentage atteint de 79,0 % permet un paiement de 97,5 % sur ce critère. Pour ce qui concerne le critère lié au pourcentage d'hôtels managés et franchisés mesurant les émissions carbone via un outil de mesure d'émission carbone, l'objectif a été partiellement atteint. Aussi, le pourcentage atteint de 59,9 % permet un paiement de 64,1 % sur ce critère. Pour ce qui concerne les critères liés au pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant mesuré leurs déchets alimentaires et au pourcentage de femmes dans les comités de direction au niveau mondial, les objectifs ont été très largement dépassés : les pourcentages atteints, à savoir respectivement 90,3 % pour la condition relative aux déchets alimentaires et 42,4 % pour la condition relative aux femmes dans les comités de direction, permettent un paiement maximum de 160 % sur ces critères. • **322 586 euros au titre des objectifs qualitatifs**, lesquels ont été atteints à hauteur de 120 %. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a constaté que la nouvelle organisation TURBO avait été mise en place de façon rapide et efficace, malgré son ampleur, et avait été parfaitement acceptée et comprise par les collaborateurs et par l'environnement externe. Il a également relevé que cette nouvelle organisation avait été l'occasion de faire émerger de nouveaux talents tout en retenant les talents déjà identifiés. Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 139,0 % du montant de référence et 196,7 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2023. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2023 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2024.
Rémunération exceptionnelle	NA	M. Sébastien Bazin n'a pas bénéficié de rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2023.
Actions de performance	Nombre d'actions = 96 642 (2 659 974 €)	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2023 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2023, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 96 642 actions de performance, représentant 280 % de sa rémunération fixe annuelle brute initiale (soit 0,04 % du capital de la Société au 31 décembre 2023), soumises aux conditions de performance suivantes : • conditions internes (poids 80 %) : ◦ 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 ; • condition externe relative (poids 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).

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Actions de performance (suite)		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. L'ensemble des conditions relatives à cette rémunération long terme sont détaillées en section 4.6.2. 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 17 mai 2026 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.
Rémunération en qualité d'Administrateur	NA	M. Sébastien Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.
Valorisation des avantages de toute nature	59 624 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2023 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 17 mai 2023, 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 2023.
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, renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018. Le Conseil d'administration du 15 décembre 2022 a revu les critères de performance attachés à cette indemnité de départ ; cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 17 mai 2023. Conformément à la politique de rémunération du Président-directeur général approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 17 mai 2023, 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 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. Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants : • 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. 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. Au cours de l'exercice 2023, M. Sébastien Bazin n'a pas perçu d'indemnité de départ.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	Les caractéristiques des régimes de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2023 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2023. Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sébastien Bazin sont : un régime de retraite à cotisations définies ou Plan d'Épargne 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'Épargne 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 de référence annuelle supérieure à quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), soit 175 968 euros en 2023, 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 de référence annuelle versée au cours de l'année considérée, 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 2023 à un organisme assureur dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 28 155 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 5 481 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). S'agissant du **régime de retraite à prestations définies et à droits acquis** (dit régime « L. 137-11-2 ») : M. Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société, ayant plus de six mois d'ancienneté et percevant une rémunération de référence annuelle supérieure à huit PASS, soit 351 936 euros en 2023, 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*.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire (suite)		Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, 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 2023, 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 21 février 2024, a permis l'acquisition de 100 % des droits au titre de l'exercice. Les droits acquis de Monsieur Sébastien Bazin, pour l'année 2023, se sont élevés à 39 692 euros soit 1,55 % de sa rémunération de référence annuelle 2023. Le montant de rente viagère finale acquis au titre de ce régime s'élève à 101 698 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. Pour acquérir annuellement des droits, M. Sébastien Bazin devait avoir une rémunération 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.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire (suite)		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 2023, 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.
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 463 680 euros selon le barème 2023.

4.5.2.3 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 loi 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. Ce périmètre élargi couvre ainsi, au total, 82 % des effectifs continûment présents sur les deux derniers exercices en France en 2023, à l'exclusion des salariés des sociétés Noctis Event et Potel&Chabot qui ont été intégrées au cours de l'exercice 2023.

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).

Ratios au titre du I.6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce conformément aux lignes directrices de l'AFEP

	Exercice 2019 [1]	Exercice 2020 [2]	Exercice 2021 [2]	Exercice 2022	**Exercice 2023**
Évolution *(en %)* de la rémunération totale versée ou attribuée au titre de l'exercice du Président-directeur général – Sébastien Bazin	25 %	- 8 %	- 7 %	20 %	9 %
Informations sur le périmètre de la société cotée ACCOR SA					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	16 %	0 %	- 11 %	17 %	10 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	44	40	42	43	43
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent [3]	8 %	- 9 %	4 %	3 %	-1 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	67	61	61	60	60
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent [3]	18 %	- 9 %	0 %	- 1 %	1 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi (sièges + hôtels filiales France)					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	10 %	- 3 %	- 7 %	20 %	10 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	55	52	52	52	51
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent [3]	14 %	- 6 %	0 %	0 %	- 1 %
Performance de la Société					
EBITDA publié *(en millions d'euros)*	825	- 391	22	675	1 003
Évolution *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	16 %	- 147 %	106 %	2 968 %	49 %

(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.

4.5.3 *Autres informations sur les rémunérations (non soumises au vote des actionnaires)*

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 2022 et 2023 :

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 2022** *(en euros)*	**Exercice 2023** *(en euros)*
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 - Nomenclature AFEP-MEDEF)	2 566 478 Dont 1 559 129 au titre de la rémunération variable	2 878 489 Dont 1 868 865 au titre de la rémunération variable
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 - Nomenclature AFEP-MEDEF) (1)	2 374 978	2 659 974
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
Total	**4 941 456**	**5 538 463**

(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.

Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social (Tableau 2 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

	Exercice 2022		**Exercice 2023**	
Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**	**Montants attribués au titre de 2022** *(en euros)*	**Montants versés en 2022** *(en euros)*	**Montants attribués au titre de 2023** *(en euros)*	**Montants versés en 2023** *(en euros)*
Rémunération fixe (1)	950 000	950 000	950 000	950 000
Rémunération variable annuelle (2)	1 559 129	1 420 208	1 868 865	1 559 129
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur (3)	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature (4)	57 349	57 349	59 624	59 624
Total	**2 566 478**	**2 427 557**	**2 878 489**	**2 568 753**

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 par 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 4.5.2.2.

(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 260, ainsi que du bénéfice de prestations de services de conseil en matière patrimoniale fournies par une société externe.

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 2025	Non	Oui	Oui	Non	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaire, auxquels participe le Président-directeur général sont décrits pages 260 et 261.
(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 261.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, versées en 2023 par des sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres du Comité de direction et des Comités exécutifs (dans leur composition au 31 décembre 2023 et à l'exclusion du Président-directeur général dont la rémunération est détaillée précédemment) s'établit à 18,9 millions d'euros, dont 7,3 millions d'euros constituant la rémunération variable brute de ces rémunérations.

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

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions émis en 2023

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.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social (Tableau 4 – Nomenclature AFEP-MEDEF)
Néant.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque mandataire social (Tableau 5 – Nomenclature AFEP-MEDEF)
Néant.

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.

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.

Obligations de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité de direction et des Comités exécutifs
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 2023.

4.6.2 *Plans d'actions de performance*

Plans d'actions de performance émis en 2023

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 20 mai 2022 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 émis en date du 17 mai 2023 qui a concerné 1 510 personnes, dont le dirigeant mandataire social (le nombre d'actions ayant été attribué au Président-directeur général étant détaillé dans le tableau 6 - Nomenclature AFEP-MEDEF), réparties dans une quarantaine de pays. Les conditions de performance attachées à ce plan sont les suivantes :
  - conditions internes (poids 80 %) :
    - 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,
  - condition externe relative (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 2023 qui a concerné 41 personnes. Les conditions de performance attachées à ce plan sont identiques à celles du plan du 17 mai 2023 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 les conditions internes liées à l'« EBITDA » et au « *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel », 100 % des actions soumises à ces conditions sont acquises lorsque la moyenne des réalisations annuelles par rapport au budget, sur les trois années du plan, est de 100 %.

Pour la condition « EBITDA », une acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée dès lors que la moyenne des réalisations atteint 75 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que cette même moyenne dépasse 102 %.

Pour la condition « *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel », une acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée dès lors que la moyenne des réalisations atteint 75 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que cette même moyenne dépasse 105 %.

En ce qui concerne la condition interne de « réduction de l'empreinte carbone » : pour le scope 1 et 2, l'objectif est d'atteindre au 31 décembre 2025 une réduction de 25,2 % par rapport à 2019. Une acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée à partir d'une réduction de 21 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que la réduction est d'au moins 30 % ; pour le scope 3, l'objectif est d'atteindre au 31 décembre 2025 une réduction de 15 % par rapport à 2019. Une acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée à partir d'une réduction de 12,5 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que la réduction est d'au moins 18 %.

En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le « 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) »), une acquisition partielle des actions à hauteur de 90 % est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de 100 %. L'objectif permettant d'acquérir 100 % des actions a été fixé à un taux de réalisation de 102,5 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte à partir d'un taux de réalisation d'au moins 110 %.

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 et en fonction 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 17 mai 2026 inclus pour le plan du 17 mai 2023 et jusqu'au 26 octobre 2026 inclus pour le plan du 26 octobre 2023 (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.

Actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2023 (Tableau 6 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

Au cours de l'exercice 2023, Monsieur Sébastien Bazin s'est vu attribuer 96 642 actions de performance attribuées conformément à la politique de rémunération 2023 approuvée par les actionnaires de la Société. Cette attribution correspond à 280 % de la rémunération fixe annuelle brute du Président-directeur général telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 17 mai 2023.

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'actionde performance attribué le 17/05/2023	96 642	2 659 974 (1)	17/05/2026	17/05/2026	• 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 2023 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 2023.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2023 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'action de performance attribué le 28/05/2020	103 810	• 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.

Dix premières attributions d'actions de performance aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice 2023

	Nombre d'actions
Actions de performance attribuées en 2023 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	286 500

Constatation de l'atteinte des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition

Le niveau d'atteinte des conditions attachées aux plans d'actions de performance en cours est constaté annuellement par le Conseil d'administration.

Le nombre maximum d'actions susceptibles d'être acquises ainsi que le nombre d'actions réellement acquises en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance constaté par le Conseil d'administration du 21 février 2024 pour les plans en cours d'acquisition est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Récapitulatif de l'atteinte pour 2023 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)
23/06/2021 29/10/2021	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget	50 %	Moyenne des taux de réalisation de l'EBITDA Groupe publiés à fin 2021, fin 2022 et fin 2023 égale à la moyenne des taux d'EBITDA Groupe Budget 2021, 2022 et 2023	199,8 %	75 %	
	Niveau d'atteinte du *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget	20 %	Moyenne des taux de réalisation du *free cash-flow* Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR opérationnel publiés à fin 2021, fin 2022 et fin 2023 égale à la moyenne des taux de Free Cash-Flow Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR Budget 2021, 2022 et 2023	388,7 %	30 %	
	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)	30 %	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 2021 au 31 décembre 2023	74,6 %	0 %	
Total		**100 %**			**105 %**	**100 %**

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 28/05/2020**	**Plan du 21/10/2020**	**Plan du 23/06/2021**
Date d'émission du plan	28/05/2020	21/10/2020	23/06/2021
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	14/05/2020	14/05/2020	23/02/2021 et 05/03/2021
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	30/04/2019	30/04/2019	30/04/2019
Nombre total de bénéficiaires	1 506	28	1 398
Nombre total d'actions attribuées	**1 796 551**	**38 390**	**1 353 236**
Dont mandataires sociaux	108 512	–	79 034
Dont dix premiers salariés attributaires [1]	267 725	26 000	207 000
Date d'acquisition des actions	28/05/2023	21/10/2023	23/06/2024
Date de fin de période de conservation	28/05/2023	21/10/2023	23/06/2024
Nombre d'actions acquises au 31/12/2023	**1 550 040**	**36 736**	**-**
Nombre d'actions annulées ou radiées [2]	**246 511**	**1 654**	**65 072**
Actions de performance restantes au 31/12/2023	**-**	**-**	**1 288 164**
Condition(s) de performance	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 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).

(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.

Plan du 29/10/2021	Plan du 07/04/2022	Plan du 26/10/2022	Plan du 17/05/2023	Plan du 26/10/2023
29/10/2021	07/04/2022	26/10/2022	17/05/2023	26/10/2023
23/02/2021 et 05/03/2021	23/02/2022 et 16/03/2022	23/02/2022 et 16/03/2022	17/05/2023	26/10/2023
30/04/2019	30/04/2019	20/05/2022	20/05/2022	20/05/2022
46	1 459	34	1 510	41
50 205	**1 437 634**	**35 500**	**1 556 152**	**139 875**
–	95 465	–	96 642	-
32 725	191 000	26 000	201 500	129 260
29/10/2024	07/04/2025	26/10/2025	17/05/2026	26/10/2026
29/10/2024	07/04/2025	26/10/2025	17/05/2026	26/10/2026
-	**-**	**-**	**-**	**-**
600	**74 060**	**2 000**	**11 305**	**400**
49 605	**1 363 574**	**33 500**	**1 544 847**	**139 475**
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).	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 31/12/2023	**318 308**
Nombre d'actions annulées ou radiées [1]	**18 102**
Actions gratuites restantes au 31/12/2023	**-**
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'action 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 de direction et des Comités exécutifs 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 de direction ou des Comités exécutifs du Groupe. La même obligation s'applique aux membres du Comité de direction et des Comités exécutifs 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.

Obligations de conservation et d'achat d'actions issues d'attributions d'actions applicables aux dirigeants mandataires sociaux ou aux membres du Comité de direction et des Comités exécutifs

Date du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité de direction et des Comités exécutifs
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 de direction et aux Comités exécutifs du Groupe : • à l'issue de la période de conservation, les membres du Comité de direction et des Comités exécutifs 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 2023	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 de direction et aux Comités exécutifs du Groupe : • à l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires membres du Comité de direction et des Comités exécutifs 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 2023 s'élevait à 4 419 165.

Si la totalité de ces droits étaient acquis, le capital de la Société serait augmenté de 4 419 165 actions, soit 1,752 % du capital au 31 décembre 2023 dont 0,107 % 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 de direction et des Comités exécutifs 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 904 400 euros bruts pour l'année 2022.

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2021 versée en 2022 : environ 3,9 millions d'euros ;
- RSP 2020 exceptionnellement versée en 2022 : environ 263 000 euros ;
- RSP 2019 versée en 2020 : environ 1,2 million d'euros.

Le montant global ainsi recueilli est ensuite réparti entre tous les salariés bénéficiaires, proportionnellement au salaire perçu par chacun au cours de l'exercice considéré, sans que ce salaire puisse excéder une somme arrêtée par les signataires, égale à deux fois le Plafond annuel de Sécurité sociale (montant fixé au 31 décembre de l'année considérée).

Depuis 2009, dans le cadre de la loi en faveur des revenus du travail du 3 décembre 2008, le blocage des sommes versées au titre de la participation est optionnel et non plus obligatoire. Ainsi, en 2023, 29,4 % des primes de participation 2022 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 2023, 21,2 % des primes ont été affectées au Plan d'Épargne Retraite d'Entreprise Collectif (PERCOL) et 49,4 % au Plan d'Épargne Entreprise du Groupe (PEEG) en raison d'un taux d'investissement par défaut de 15,1 %.

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 le parcours de formation Diversité & Inclusion.

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 2023

Personne concernée	Date de la transaction	Nature de l'opération	Nombre d'actions
Sarmad ZOK	1er juin 2023	Cession d'actions	35 000
Sarmad ZOK	28 juin 2023	Cession d'actions	35 000
Sarmad ZOK	14 décembre 2023	Cession d'actions	17 500
Personne liée à Paul DUBRULE	14 décembre 2023	Cession d'actions	10 000

4.7 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 364 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 17 mai 2023, 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 2024.

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.

4.8 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 réglementées.

4.9 Assemblée Générale annuelle

L'Assemblée Générale se tiendra le 31 mai 2024 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).

4.10 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 2023
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	Assemblée Générale du 17 mai 2023 17e résolution	10 % du capital	24 mois 17 mai 2025	Réduction de capital le 29 décembre 2023 par annulation de 12 641 226 actions
Augmentation de capital et émission de valeurs mobilières composées :	Assemblée Générale du 17 mai 2023 18e à 22e résolutions		26 mois 17 juillet 2025	
• avec droit préférentiel		50 % du capital, environ 394 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 17 mai 2023 23e résolution	50 % du capital, environ 394 millions d'euros (1)	26 mois 17 juillet 2025	Néant
Augmentation de capital au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	Assemblée Générale du 17 mai 2023 25e 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 17 juillet 2025	Néant
Augmentation de capital dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié	Assemblée Générale du 17 mai 2023 26e résolution	2 % du capital social de la Société, au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital	18 mois	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 17 mai 2023 de 1 556 152 actions de performance et le 26 octobre 2023, de 139 875 actions de performance
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 17 mai 2023 27e résolution	25 % du capital, environ 197 millions d'euros (1)	14 mois 17 juillet 2025	Néant

(1) À la date de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 17 mai 2023.

Il est rappelé que, conformément à la 24e résolution de l'Assemblée Générale du 17 mai 2023, 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 394 millions d'euros [1]) ;
- augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription : 10 % du capital (environ 78 millions d'euros [1]).

4.11 Annexes

4.11.1 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.

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.

(1) À la date de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021.

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 cinq :

- **le Comité d'audit, de la compliance et des risques ;**
- **le Comité des engagements ;**
- **le Comité des nominations et des rémunérations ;**
- **le Comité ESG ; et**
- **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 et des rémunérations.

Sur invitation du Président du Comité concerné, le Président-directeur général assiste aux réunions des Comités spécialisés. Toutefois, il n'assiste pas à la partie des réunions du Comité des nominations et des rémunérations au cours de laquelle sont évoqués des points de l'ordre du jour le concernant à titre personnel, ni à la partie des réunions du Comité d'audit, 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 ;
- en matière de risques, il se fait communiquer la cartographie des risques majeurs du Groupe.

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.

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 et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'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.

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.

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois à sept membres, dont une majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration, ainsi que d'un Administrateur représentant les salariés. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité des nominations et des rémunérations tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées sur instruction du Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

6.4. Le Comité ESG

Le Comité ESG est composé de sept membres au plus et a pour mission de préparer les décisions du Conseil d'administration en matière d'ESG.

Il a plus particulièrement pour missions :

- d'assister le Conseil d'administration dans la détermination des orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale, notamment s'agissant du climat ;
- de vérifier l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs ;
- d'assister le Conseil d'administration dans le cadre de l'examen annuel des résultats obtenus et l'opportunité, le cas échéant, d'adapter le plan d'action ou de modifier les objectifs au vu notamment de l'évolution de la stratégie de l'entreprise, des technologies, des attentes des actionnaires et de la capacité économique à les mettre en œuvre ;
- d'examiner le bilan annuel de la performance extra-financière ;
- d'examiner la synthèse des notations du Groupe par les agences de notation et par les analyses extra-financières. ;
- de prendre connaissance annuellement du rapport du Comité éthique.

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.

6.5. 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 et des rémunérations, 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 et des rémunérations 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.

4.11.2 *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.

4.12 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions 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

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions autorisées et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions suivantes, autorisées et conclues depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec la société Rubyrock Capital Co. Ltd

Personne concernée

La société Rubyrock Capital Co. Ltd (contrôlée indirectement par la société JinJiang International Holdings Co.), actionnaire détenant environ 12,16 % des droits de vote de votre société à la date de l'opération.

Nature et objet

Conclusion d'une convention portant sur le rachat d'un bloc de titres hors marché auprès d'un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la société.

Modalités

Votre Conseil d'administration du 11 mars 2024, après avoir pris connaissance de l'attestation d'équité émise par le cabinet Ledouble, a autorisé la conclusion d'une convention portant sur le rachat par la société de 7 000 000 de ses propres actions auprès de la société Rubyrock Capital Co. Ltd, représentant environ 2,80 % du capital de la société. Le prix par action Accor a été fixé à EUR 39,22, soit une décote de 3 % par rapport au cours de clôture du 11 mars 2024 de EUR 40,43. Les actions rachetées seront ensuite annulées.

Motifs de la convention

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

Ce rachat d'actions, dont le montant total s'élève à MEUR 275, s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions de la société. Cette opération permet à tous les actionnaires de votre société de bénéficier d'un effet relutif sur leur participation et de consolider l'actionnariat de votre société et de maintenir une importante flexibilité financière pour assurer le développement futur du groupe et le retour aux actionnaires. L'opération aura également un effet relutif sur le bénéfice par action Accor d'environ 1,50 % sur une base annualisée.

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

Mme Asma Al-Khulaifi et M. Ugo Arzani, administrateurs de votre société désignés par la société Qatar Investment Authority, dont la société Paris Saint-Germain Football est une filiale indirecte.

Nature et objet

Partenariat avec la société Paris Saint-Germain Football.

Modalités

Votre 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.

Avec la société Rotana Music Holding Limited

Personne concernée

M. Sarmad Zok, administrateur de votre société désigné par la société 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 (Émirats arabes unis), et d'un pacte d'actionnaires avec les autres actionnaires de cette société, dont le principal actionnaire est une filiale de la société Kingdom Holding (quatrième actionnaire de votre 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.

Cette participation permet à votre société de continuer à donner une visibilité mondiale à son programme de fidélité ALL en bénéficiant de la portée médiatique de la société Rotana Music Holding Limited et de sa très forte audience auprès des clients et partenaires de la région du Moyen-Orient, région majeure pour le développement du groupe.

Avec une société du Groupe Qatar Investment Authority (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 la société Qatar Investment Authority. Le mandat de ces deux administrateurs a pris fin le 20 mai 2022 et au 31 décembre 2023, les personnes concernées étaient Mme 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

Votre 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, dénommé Kasada Capital Management.

Ce fonds disposera de MUSD 500 de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de MUSD 350 par la société 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.

À 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 2023, 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 31 au cours de l'exercice 2023.

Avec la société Worklib

Personnes concernées

M. Sébastien Bazin, président-directeur général de votre société et président de la société Bazeo Europe S.A.S. Votre société et la société Bazeo Europe S.A.S. interviennent en tant que co-investisseurs dans la société 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 S.A.S. (une société présidée par M. Sébastien Bazin), Anima S.A.S. et M. Alexandre Cadain.

Modalités

Votre 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 S.A.S., Anima S.A.S. 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 S.A.S. 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 S.A.S.).

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 27 mars 2024

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		ERNST & YOUNG et Autres
Julien Laugel	François Jaumain	François-Guillaume Postel

Chapitre

5

Commentaires sur les comptes et événements post-clôture



5.1 Commentaires sur l'exercice 2023 — 300

Résultats consolidés au 31 décembre 2023 — 300
RevPAR et parc hôtelier — 306
Perspectives — 307

5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2023 — 307

Rappel des activités de la Société — 307

5.3 Contrats importants — 313

5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice — 313



Mercure Benidorm - Espagne

5.1 Commentaires sur l'exercice 2023

Soutenue par une demande résolument solide, l'année 2023 permet à Accor d'atteindre de nouveaux records en termes de performances opérationnelles et financières. L'ensemble des régions et segments a connu une forte croissance après une année 2022 marquée par la reprise de l'activité post-pandémie du Covid. L'intégralité des indicateurs de performance est en ligne ou supérieure aux perspectives 2023 attendues par le Groupe.

Cette bonne performance et la confiance du Groupe dans la poursuite de la croissance de l'activité ont permis un retour aux actionnaires de 676 millions d'euros au cours de l'exercice.

Le RevPAR des hôtels du réseau Accor affiche une hausse de + 23 % sur l'exercice 2023 par rapport à l'exercice 2022.

Pour l'exercice 2023, le Groupe enregistre un chiffre d'affaires de 5 056 millions d'euros en hausse de 18 % à périmètre et change constants (pcc) par rapport à l'exercice 2022. Cette augmentation se décline en une hausse de 17 % pour la division Premium, Milieu de Gamme & Économique et de 22 % pour la division Luxe & Lifestyle. Les effets de périmètre, liés essentiellement à la consolidation de Paris Society et Potel & Chabot dans la division Luxe & Lifestyle (segment Actifs Hôteliers et Autres), contribuent positivement pour 285 millions d'euros. Les effets de change ont un impact négatif de 228 millions d'euros, liés essentiellement au dollar australien (- 7 %), la livre égyptienne (- 40 %) et la livre turque (- 32 %).

L'excédent brut d'exploitation courant pour l'exercice 2023 s'établit à 1 003 millions d'euros contre 675 millions d'euros en 2022. Le résultat opérationnel ressort à 779 millions après prise en compte de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence de 44 millions d'euros et de produits et charges non courants pour 12 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe ressort à 633 millions d'euros.

Au cours de l'année 2023, Accor a ouvert 291 hôtels correspondant à 41 000 chambres, soit une croissance nette du réseau de 2,4 % au cours des 12 derniers mois. À fin décembre 2023, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 821 518 chambres (5 584 hôtels) et d'un pipeline de 225 000 chambres (1 315 hôtels).

La dette financière nette du Groupe au 31 décembre 2023 s'établit à 2 074 millions d'euros, contre 1 658 millions d'euros au 31 décembre 2022. Au 31 décembre 2023, le coût moyen de la dette du Groupe s'établissait à 2,5 % avec une maturité moyenne d'environ 3 années, sans échéance significative de remboursement avant 2026. À fin décembre 2023, en ajoutant la ligne de crédit renouvelable non tirée de 1 milliard d'euros signée en décembre 2023, Accor dispose de 2,3 milliards d'euros de liquidité.

Résultats consolidés au 31 décembre 2023

En millions d'euros	**2022**	**2023**
Chiffre d'affaires	4 224	5 056
Excédent brut d'exploitation courant	**675**	**1 003**
Marge sur excédent brut d'exploitation courant	16 %	20 %
Résultat d'exploitation courant	**447**	**723**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	33	44
Produits et charges non courants	63	12
Résultat opérationnel	**543**	**779**
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	**359**	**623**
Résultat des activités non poursuivies, part du Groupe	43	10
Résultat net, part du Groupe	**402**	**633**

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 5 056 millions d'euros, en hausse de 20 % en données publiées (18 % à données comparables) par rapport à l'exercice 2022.

En millions d'euros	2022	2023	Variation (publiée)	Variation (pcc) [1]
Management & Franchise	695	854	+ 23 %	+ 27 %
Services aux Propriétaires	965	1 076	+ 11 %	+ 11 %
Actifs Hôteliers et Autres	970	1 030	+ 6 %	+ 15 %
Premium, Mid. & Eco. [2]	**2 629**	**2 960**	**+ 13 %**	**+ 17 %**
Management & Franchise	357	446	+ 25 %	+ 32 %
Services aux Propriétaires	1 178	1 359	+ 15 %	+ 18 %
Actifs Hôteliers et Autres	114	371	+ 224 %	+ 32 %
Luxe & Lifestyle	**1 649**	**2 175**	**+ 32 %**	**+ 22 %**
Holding & Intercos	**(54)**	**(79)**	**N/A**	**N/A**
TOTAL	**4 224**	**5 056**	**+ 20 %**	**+ 18 %**

(1) pcc = à périmètre et change constants.
(2) Premium, Mid. & Eco. = Premium, Milieu de Gamme et Économique.

La variation de l'exercice reflète les éléments suivants :

- les effets de périmètre (acquisitions, cessions et réouvertures) contribuent positivement pour 285 millions d'euros et sont liés essentiellement à l'effet année pleine de Paris Society (acquis en novembre 2022) et à l'acquisition de Potel & Chabot en octobre 2023 dans la division Luxe & Lifestyle (segment Actifs Hôteliers et Autres) ;
- les effets de change ont un impact négatif de 228 millions d'euros, liés essentiellement au dollar australien (- 7 %), la livre égyptienne (- 40 %) et la livre turque (- 32 %).

La division **Premium, Milieu de Gamme & Économique**, qui regroupe les activités de redevances de Management & Franchise (M&F), les Services aux Propriétaires et les Actifs Hôteliers et Autres des marques Premium, Milieu de Gamme & Économique du Groupe, a généré un chiffre d'affaires de 2 960 millions d'euros, en hausse de 17 % à pcc par rapport à l'exercice 2022. Cette hausse reflète l'activité soutenue enregistrée sur la période.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un chiffre d'affaires de 854 millions d'euros, en hausse de 27 % à pcc par rapport à l'exercice 2022 et en ligne avec la variation de RevPAR observée sur la période (+ 24 %). La performance de l'activité Management & Franchise par région est précisée dans les pages suivantes.

Le chiffre d'affaires des Services aux Propriétaires, qui inclut les activités de Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation, ainsi que les services partagés et le remboursement encourus pour le compte des hôtels, s'élève à 1 076 millions d'euros en hausse de 11 % à pcc par rapport à l'exercice 2022. Cette hausse, plus mesurée que la variation de RevPAR, reflète un effet de base de l'exercice précédent qui comprenait 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.

Le chiffre d'affaires des Actifs Hôteliers et Autres est en hausse de 15 % à pcc par rapport à l'exercice 2022. Ce segment, fortement lié à l'activité en Australie, est affecté par un effet de base moins favorable en raison d'une reprise de la demande du tourisme de loisirs arrivée plus tôt que dans le reste du Groupe.

La division **Luxe & Lifestyle**, qui regroupe les activités de redevances de Management & Franchise (M&F), les Services aux Propriétaires et les Actifs Hôteliers et Autres des marques Luxe & Lifestyle du Groupe, a généré un chiffre d'affaires de 2 175 millions d'euros, en hausse de 22 % à pcc par rapport à l'exercice 2022. Cette hausse reflète également l'activité soutenue enregistrée sur la période, comme pour la division Premium, Milieu de Gamme & Économique.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un chiffre d'affaires de 446 millions d'euros, en hausse de 32 % à pcc par rapport à l'exercice 2022 porté par la variation du RevPAR (+ 20 %) et une forte accélération des redevances adossées à la marge opérationnelle des hôtels (ou « incentive fees ») prévues dans les contrats de management.

Le chiffre d'affaires des Services aux Propriétaires, qui inclut les activités de Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation, ainsi que les services partagés et le remboursement encourus pour le compte des hôtels, s'élève à 1 359 millions d'euros en hausse de 18 % à pcc par rapport à l'exercice 2022.

Le chiffre d'affaires des Actifs Hôteliers et Autres est en hausse de 32 % à pcc par rapport à l'exercice 2022. Cette activité comporte un important effet de périmètre lié à la consolidation de Paris Society en novembre 2022 et de Potel & Chabot en octobre 2023.

Chiffre d'affaires Management & Franchise

En millions d'euros	2022	2023	Variation (publiée)	Variation (pcc) [1]
ENA [2]	427	512	+ 20 %	+ 21 %
MEA APAC [3]	212	270	+ 27 %	+ 38 %
Amériques	56	71	+ 28 %	+ 32 %
Premium, Mid. & Eco.	**695**	**854**	**+ 23 %**	**+ 27 %**
Luxe	261	326	+ 25 %	+ 32 %
Lifestyle	97	120	+ 24 %	+ 33 %
Luxe & Lifestyle	**357**	**446**	**+ 25 %**	**+ 32 %**
TOTAL	**1 052**	**1 300**	**+ 24 %**	**+ 29 %**

(1) pcc = à périmètre et change constants.
(2) ENA = Europe Afrique du Nord.
(3) MEA APAC = Moyen-Orient Afrique Asie-Pacifique.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un chiffre d'affaires de 1 300 millions d'euros, en hausse de 29 % à pcc par rapport à l'exercice 2022. Cette variation reflète la croissance du RevPAR des différentes zones géographiques et segments du Groupe (+ 23 % par rapport à l'exercice 2022) amplifiée par la forte hausse des redevances adossées à la marge opérationnelle des hôtels (ou « incentive fees ») prévues dans les contrats de management.

Excédent brut d'exploitation courant

L'excédent brut d'exploitation courant du Groupe s'établit à 1 003 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 675 millions d'euros au 31 décembre 2022.

En millions d'euros	2022	2023	Variation (publiée)	Variation (pcc) [1]
Management & Franchise	513	611	+ 19 %	+ 23 %
Services aux Propriétaires	(60)	24	N/A	N/A
Actifs Hôteliers et Autres	140	115	- 18 %	- 10 %
Premium, Mid. & Eco.	**593**	**750**	**+ 27 %**	**+ 35 %**
Management & Franchise	224	298	+ 33 %	+ 43 %
Services aux Propriétaires	(16)	25	N/A	N/A
Actifs Hôteliers et Autres	(3)	30	N/A	N/A
Luxe & Lifestyle	**205**	**354**	**+ 72 %**	**+ 82 %**
Holding & Intercos	**(123)**	**(101)**	**N/A**	**N/A**
TOTAL	**675**	**1 003**	**+ 49 %**	**+ 55 %**

(1) pcc = à périmètre et change constants.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) du Groupe s'établit à 1 003 millions d'euros pour l'exercice 2023, soit un niveau record. Cette performance est liée à la forte reprise de l'activité et à une discipline stricte sur les coûts des Services aux Propriétaires permettant d'afficher, comme anticipé, un EBE marginalement positif pour cette partie de l'activité.

La division **Premium, Milieu de Gamme & Économique** a généré un EBE de 750 millions d'euros, en hausse de 35 % à pcc par rapport à l'exercice 2022.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un EBE de 611 millions d'euros, en hausse de 23 % à pcc par rapport à l'exercice 2022, et ce malgré le transfert de personnel de la Holding vers la division Premium, Mid. & Eco. dans le cadre de la nouvelle organisation.

L'EBE des Services aux Propriétaires s'élève à 24 millions d'euros pour l'exercice 2023, légèrement positif du fait d'un strict contrôle des coûts.

L'EBE des Actifs Hôteliers et Autres est en baisse de 10 % à pcc par rapport à l'exercice 2022. La baisse de la marge d'EBE reflète l'inflation des coûts dans les activités en Australie après une forte hausse du prix des chambres qui avait été enregistrée en 2022. Cette dégradation est également amplifiée par la forte augmentation du chiffre d'affaires des actifs hôteliers au Brésil et en Turquie, exploités sous contrats de location variable, qui génèrent une marge plus limitée.

La division **Luxe & Lifestyle** a généré un EBE de 354 millions d'euros, en hausse de 82 % à pcc par rapport à l'exercice 2022.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un EBE de 298 millions d'euros, en hausse de 43 % à pcc par rapport à l'exercice 2022 reflétant le bénéfice du levier opérationnel de l'activité.

L'EBE des Services aux Propriétaires s'élève à 25 millions d'euros sur l'exercice 2023, également légèrement positif du fait d'un strict contrôle des coûts.

L'EBE des Actifs Hôteliers et Autres reflète essentiellement l'intégration de Paris Society depuis la fin de l'année 2022.

Marge sur excédent brut d'exploitation

Accor présente, sur l'année 2023, un excédent brut d'exploitation courant positif de 1 003 millions d'euros, alors qu'il était de 675 millions d'euros en 2022. La marge sur l'excédent brut d'exploitation est en hausse de 4 points de pourcentage à 20 %.

(en millions d'euros)	PM&E	L&L	Holding & Intercos	Total
Chiffre d'affaires 2023	2 960	2 175	(79)	5 056
Excédent brut d'exploitation courant 2023	**750**	**354**	**(101)**	**1 003**
Marge sur excédent brut d'exploitation courant 2023	25 %	16 %	N/A	20 %
Chiffre d'affaires 2022	2 629	1 649	(54)	4 224
Excédent brut d'exploitation courant 2022	**593**	**205**	**(123)**	**675**
Marge sur excédent brut d'exploitation courant 2022	23 %	12 %	N/A	16 %

Résultat d'exploitation courant

Le résultat d'exploitation courant du Groupe s'établit à 723 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 447 millions d'euros au 31 décembre 2022.

(en millions d'euros)	2022	2023
Chiffre d'affaires	**4 224**	**5 056**
Charges de personnel	(2 097)	(2 376)
Loyers immobiliers variables	(91)	(135)
Autres charges d'exploitation	(1 361)	(1 542)
Excédent brut d'exploitation courant	**675**	**1 003**
Amortissements	(228)	(279)
Résultat d'exploitation courant	**447**	**723**

- Les charges de personnel s'élèvent à 2 376 millions d'euros en 2023 contre 2 097 millions d'euros en 2022. L'augmentation des salaires et charges sociales sur l'exercice s'explique notamment par l'intégration des activités de Paris Society (effet année pleine) et de Potel & Chabot, ainsi que par l'incidence de l'inflation. Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturées à ces derniers) concernent principalement des actifs hôteliers en Amérique du Nord. Leur augmentation sur l'exercice reflète à la fois la stabilisation du niveau d'activité dans cette région et ses augmentations de salaires.
- 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 135 millions d'euros en 2023 contre 91 millions d'euros en 2022.
- 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.
- Les amortissements de l'exercice ressortent à 279 millions d'euros contre 228 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel ressort en forte hausse à 779 millions d'euros, contre 543 millions d'euros à fin décembre 2022.

(en millions d'euros)	2022	2023
Résultat d'exploitation courant	**447**	**723**
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	33	44
Dépréciations d'actifs	61	37
Charges de restructuration	(38)	(1)
Plus ou moins-values de cession	43	14
Autres produits et charges non récurrents	(3)	(38)
Résultat opérationnel	**543**	**779**

- La quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence positive à hauteur de 44 millions d'euros en 2023 (contre 33 millions d'euros en 2022) est essentiellement lié à AccorInvest qui a bénéficié d'un rebond d'activité soutenue, notamment en Europe.
- Au 31 décembre 2023, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser une reprise nette de pertes de valeur pour un montant de 37 millions d'euros.
- Les charges de restructuration s'élèvent à 1 million d'euros.
- Les plus ou moins-values de cession s'élèvent à 14 millions d'euros contre 43 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)	2022	2023
Résultat opérationnel	**543**	**779**
Résultat financier	(84)	(100)
Impôts sur les résultats	(76)	(39)
Résultat net des activités non poursuivies	43	10
Résultat net de l'exercice	**426**	**650**
Résultat net, part du Groupe	**402**	**633**
Résultat net, part des intérêts minoritaires	**25**	**17**
Résultat net, part du Groupe par action *(en euros)*	**1,40**	**2,23**

Sur l'exercice 2023, le résultat financier s'établit à - 100 millions d'euros contre - 84 millions d'euros en 2022.

En 2023, le Groupe présente une charge d'impôt de 39 millions d'euros.

Le résultat des activités non poursuivies s'élève à 10 millions d'euros. Il correspond à une reprise de provision nette des coûts encourus (et après impôts différés) sur les actifs d'AccorInvest au titre des garanties données dans le cadre de la cession de la société en juin 2018.

Le résultat net part du Groupe est un bénéfice de 650 millions d'euros contre 426 millions d'euros en 2022.

Sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation de 264 055 787, le résultat net – part du Groupe par action ressort à 2,23 euros en 2023, contre 1,40 euro en 2022.

Free cash-flow récurrent

(en millions d'euros)	2022	2023
Excédent brut d'exploitation courant	**675**	**1 003**
Intérêts payés	(75)	(59)
Impôts sur les sociétés payés	(65)	(144)
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)	(73)	(100)
Charges et produits non décaissés dans l'EBE	49	43
Marge Brute d'Autofinancement	**511**	**743**
Investissements récurrents	(159)	(218)
Variation du besoin en fonds de roulement et des actifs/passifs de contrats (hors *key moneys*)	20	71
***Free cash-flow* récurrent**	**373**	**596**

Au cours de l'exercice 2023, le *free cash-flow* récurrent du Groupe s'est significativement amélioré passant de 373 millions d'euros en 2022 à 596 millions d'euros en 2023. Le taux de conversion en cash s'affiche donc à 59 %, en ligne avec l'objectif du Groupe « supérieur à 55 % ».

Les investissements récurrents, qui incluent les *key money* versés dans le cadre du développement, et les investissements dans le digital et l'informatique, sont légèrement plus importants qu'en 2022 à 218 millions d'euros, du fait de l'accélération du Groupe dans le segment Luxe & Lifestyle, en ligne avec les perspectives communiquées lors de la Journée Investisseurs du 27 juin 2023.

La variation du besoin en fonds de roulement, fortement positive, reflète notamment le remboursement par AccorInvest du solde des redevances qui avaient fait l'objet d'un report de paiement dans le contexte de la crise de la Covid-19.

Profil de dette et liquidités

La Dette Financière Nette du Groupe au 31 décembre 2023 s'établit à 2 074 millions d'euros, contre 1 658 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Au 31 décembre 2023, le coût moyen de la dette du Groupe s'établissait à 2,5 % avec une maturité moyenne d'environ 3 années, sans échéance significative de remboursement avant 2026.

À fin décembre 2023, en ajoutant la ligne de crédit renouvelable non tirée de 1 milliard d'euros signée en décembre 2023, Accor dispose de 2,3 milliards d'euros de liquidités.

Dividende et *Payout* ratio

Sur la base des résultats de 2023, de la politique de distribution de dividendes mise en œuvre depuis 2019 (établie sur la base d'une 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 31 mai 2024 le paiement d'un dividende ordinaire de 1,18 euro par action.

(en millions d'euros)	2022	2023
***Free cash-flow* récurrent** [1]	**373**	**596**
Nombre moyen pondéré d'actions *(en millions d'actions)*	263	264
Free cash-flow récurrent [1] par action *(en euros)*	1,42	2,26
Dividende par action *(en euros)*	**1,05**	**1,18**
Payout ratio	76,6 %	52,2 %

(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.

RevPAR et parc hôtelier

RevPAR HT par segment – 2023

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
2023 vs. 2022	**%**	**Var. pts PCC**	**€**	**Var. % PCC**	**€**	**Var. % PCC**
ENA	67,2	4,2	99	10,8	67	18,0
MEA APAC	67,4	8,8	85	16,6	57	33,4
Amériques	58,4	1,6	68	17,2	39	20,4
Premium, Mid. & Eco.	**66,3**	**5,7**	**90**	**13,5**	**60**	**23,9**
Luxe	63,0	8,4	252	5,3	159	21,0
Lifestyle	65,1	5,5	217	5,5	141	14,8
Luxe & Lifestyle	**63,5**	**7,9**	**243**	**5,4**	**154**	**19,7**
TOTAL	**66,0**	**6,0**	**110**	**11,8**	**73**	**22,7**

La division **Premium, Milieu de Gamme & Économique (PM&E)** affiche un RevPAR en hausse de 12 % par rapport au quatrième trimestre 2022, toujours davantage tiré par les prix que par la hausse du taux d'occupation.

- La région Europe Afrique du Nord (ENA) affiche un RevPAR en hausse de 8 % par rapport au quatrième trimestre 2022.
  - En France, qui représente 43 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la croissance du RevPAR s'est stabilisée. La région parisienne a été défavorablement impactée par l'alternance des grands événements, tels que le Mondial de l'Auto, le SIAL ou le SIMA qui n'ont pas eu lieu cette année. La Province, quant à elle, a continué d'afficher un bon niveau d'activité.
  - Le Royaume-Uni, 13 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, affiche une croissance de RevPAR solide et équilibrée entre Londres et la Province.
  - En Allemagne, 14 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, le RevPAR a continué de s'améliorer par rapport aux trimestres précédents, notamment grâce aux marchés de Noël. Néanmoins, les taux d'occupation conservent une forte marge de progression. En effet, ils sont à ce stade toujours significativement inférieurs aux niveaux d'avant-crise.
- La région Moyen-Orient Afrique Asie-Pacifique affiche un RevPAR en hausse de 19 % par rapport au quatrième trimestre 2022, bénéficiant du fort rebond de l'activité en Asie.
  - Le Moyen-Orient, 26 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, a continué d'afficher de solides augmentations de prix soutenues par la demande Loisirs en dépit du conflit en Israël.
  - L'Asie du Sud-Est, 29 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, a affiché une croissance de RevPAR comparable à celle du Moyen-Orient, principalement tirée par les prix et soutenue par la demande Loisirs.
  - Le Pacifique, 26 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, entre désormais dans une phase de normalisation avec une croissance du RevPAR plus mesurée, tirée par les taux d'occupation sur le quatrième trimestre.
  - En Chine, 19 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la reprise s'est poursuivie avec une croissance sensible du RevPAR par rapport au quatrième trimestre 2022. L'activité est désormais légèrement supérieure au niveau de 2019, comme lors du troisième trimestre.
- La région Amériques, qui reflète essentiellement les performances du Brésil (65 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région), affiche un RevPAR en hausse de 15 % par rapport au quatrième trimestre 2022. L'activité continue de bénéficier de la hausse des prix notamment soutenue par les congrès et spectacles qui ont eu lieu au cours de la période.

La division **Luxe & Lifestyle (L&L)** affiche un RevPAR en hausse de 8 % par rapport au quatrième trimestre 2022, principalement porté par la hausse du taux d'occupation.

- Le Luxe, 77 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la division, affiche un RevPAR en hausse de 10 % par rapport au quatrième trimestre 2022. Cette hausse est notamment portée par la région APAC où la croissance a été très soutenue. Bien que les taux d'occupation se soient largement améliorés, ils sont toujours en retrait de 5 points par rapport aux niveaux d'avant-crise.
- Le Lifestyle affiche un RevPAR stable par rapport au quatrième trimestre 2022. La reprise plus rapide de ce segment en 2022 a pour conséquence un effet de base moins favorable, amplifié par la Coupe du Monde de Football qui avait eu lieu au Qatar au quatrième trimestre 2022. Ajusté de cet événement, le RevPAR du segment Lifestyle serait en hausse de 6 % sur le trimestre.

Parc hôtelier – Décembre 2023

	Actifs hôteliers		Managés		Franchisés		Total	
Décembre 2023	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	**Nb hôtels**	**Nb chambres**
ENA	8	2 493	917	137 671	2 033	187 689	2 958	327 853
MEA APAC	41	7 181	790	181 292	814	115 366	1 645	303 839
Amériques	54	10 930	167	28 494	228	32 169	449	71 593
Premium, Mid. & Eco.	**103**	**20 604**	**1 874**	**347 457**	**3 075**	**335 224**	**5 052**	**703 285**
Luxe	5	811	294	74 214	74	7 953	373	82 978
Lifestyle	2	153	132	27 509	25	7 593	159	35 255
Luxe & Lifestyle	**7**	**964**	**426**	**101 723**	**99**	**15 546**	**532**	**118 233**
TOTAL	**110**	**21 568**	**2 300**	**449 180**	**3 174**	**350 770**	**5 584**	**821 518**

Perspectives

Le Groupe confirme ses perspectives à moyen terme telles que communiquées lors de sa Journée Investisseurs du 27 juin 2023 :

- une croissance annuelle du RevPAR entre 3 % et 4 % (CAGR 2023-27) ;
- une croissance annuelle moyenne du réseau entre 3 % et 5 % (CAGR 2023-27) ;
- une croissance du chiffre d'affaires M&F entre 6 % et 10 % (CAGR 2023-27) ;
- une contribution marginalement positive à l'EBE des Services aux Propriétaires ;
- une croissance de l'EBE entre 9 % et 12 % (CAGR 2023-27) ;
- une conversion en *free cash-flow* récurrent supérieur à 55 % ;
- un retour aux actionnaires d'environ 3 milliards d'euros sur la période 2023-2027.

5.2 *Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2023*

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 33 millions d'euros de bénéfice dans le résultat net de la Société au 31 décembre 2023.

L'année 2023 a été soutenue par une demande solide. La performance des hôtels dépasse désormais significativement celle enregistrée en 2019.

Les résultats en 2023

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 1 530 millions d'euros à fin décembre 2023 contre 1 174 millions d'euros à fin décembre 2022 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 30,32 %, soit 356 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.

	2022	2023
France	502	614
International	672	916
Chiffre d'affaires	**1 174**	**1 530**

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2023 est un bénéfice de 140 millions d'euros contre une perte de 29 millions d'euros au 31 décembre 2022, soit une variation de 169 millions d'euros.

La production immobilisée, les reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges et autres produits atteignent 95 millions d'euros contre 70 millions d'euros au 31 décembre 2022. Cette augmentation de 25 millions d'euros s'explique notamment par :

- des reprises sur amortissements et provisions et des transferts de charges en augmentation de 21 millions d'euros dont 9 millions d'euros au titre du minimum garanti sur l'hôtel Royal Monceau, 7 millions d'euros de charges à répartir de frais d'émission d'emprunts, 3 millions d'euros de dépréciation de contrats de gestion et de 2 millions d'euros de provisions pour clients douteux.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 485 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 1 273 millions d'euros au 31 décembre 2022. Cette augmentation de 212 millions d'euros s'explique principalement par :

- une augmentation des autres achats et charges externes de 125 millions d'euros avec notamment :
  - sur le poste d'honoraires extérieurs, une augmentation des honoraires au forfait pour 28 millions d'euros, une augmentation des honoraires publicité et marketing de 19 millions et Web pour 15 millions d'euros,
  - sur le poste des rabais et remises une augmentation des rétrocessions achats pour 18 millions d'euros,
  - une augmentation des coûts d'achat de matériel informatique en mode SAAS pour 17 millions d'euros,
  - et une augmentation des commissions bancaires pour 7 millions d'euros ;
- une augmentation des salaires et charges sociales de 28 millions d'euros ;
- une augmentation des dotations d'exploitation de 59 millions d'euros qui s'explique par l'augmentation de 44 millions d'euros des dotations aux provisions pour risques et charges dont 52 millions d'euros au titre des points fidélité à rembourser aux hôtels et partenaires, l'augmentation de 10 millions d'euros des dotations aux amortissements et par l'augmentation de 5 millions d'euros des dotations aux dépréciations des créances ;
- une diminution des autres charges d'exploitation de 16 millions d'euros principalement due à une diminution de la redevance de marque facturée par Soluxury pour 23 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2023 affiche un bénéfice de 698 millions d'euros contre un bénéfice de 57 millions d'euros en décembre 2022, soit une amélioration de 642 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par une augmentation des dividendes reçus pour 460 millions d'euros et par une augmentation des dotations et reprises de provisions pour 128 millions d'euros dont une augmentation de 149 millions d'euros au titre des dépréciations de filiales et une diminution de 15 millions au titre de la provision pour perte de change.

Le montant des dividendes reçus à fin décembre 2023 s'élève à 717 millions d'euros contre 257 millions d'euros à fin décembre 2022. Cette augmentation s'explique principalement par le versement d'un dividende par Accor Hotel Belgium pour 500 millions d'euros.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières** a représenté un produit net de 49 millions d'euros à fin 2023, contre une charge nette de 79 millions d'euros en 2022. Elles concernent principalement les mouvements constatés au niveau des dépréciations des titres des filiales.

Le **résultat courant avant impôt** présente un bénéfice de 838 millions d'euros à fin décembre 2023 contre un bénéfice de 27 millions d'euros à fin décembre 2022.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître un bénéfice de 103 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre un bénéfice de 122 millions d'euros au 31 décembre 2022. Le résultat de l'année s'explique notamment par :

- les effets des opérations de restructuration juridique interne et de cessions liées à la cession de la SCI Sequana qui génère une plus-value nette de 106 millions d'euros, aux apports et cessions d'actifs détenus dans Momense (Financière Louis et Potel et Chabot) à la filiale Accor Luxury & Lifestyle qui génère une plus-value nette de 9 millions d'euros et à la cession de contrats de management d'hôtels qui génère une plus-value de 53 millions d'euros ;
- la constatation d'une charge dans le cadre de l'exercice de la garantie de passif concernant des coûts d'expertises immobiliers versés à AccorInvest pour 28 millions d'euros ;

- la constatation d'une charge de 43 millions d'euros au titre du paiement du précompte relatif aux distributions intervenues en 2003 et 2004, dont Accor SA avait obtenu le remboursement en 2021 qui se compense avec une reprise de provision de 53 millions d'euros ;
- la comptabilisation de coûts d'organisation du Groupe en deux divisions : Premium, Milieu de Gamme & Économique et Luxe & Lifestyle pour 34 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, l'**impôt sur les bénéfices** se compose d'un boni de 13 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale et d'un produit d'impôt de 2 millions d'euros, contre un boni de 14 millions d'euros et un produit d'impôt de 0,4 million d'euros, au 31 décembre 2022.

Le **résultat net** de la Société au 31 décembre 2023 affiche un bénéfice de 956 millions d'euros contre un bénéfice de 164 millions d'euros au 31 décembre 2022.

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)*	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	813	784	786	789	757
Capital en nombre d'actions	270 932 350	261 382 728	261 856 268	263 031 794	252 289 352
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 218	531	630	1 174	1 530
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	90	(33)	(522)	250	952
Impôts sur les bénéfices	(19)	(3)	(16)	(14)	(15)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	208	(1 055)	(540)	164	956
Montant des bénéfices distribués	284	-	-	276	298
Résultats par action *(en unités)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,40	(0,11)	(1,93)	1,01	3,83
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,77	(4,03)	(2,06)	0,62	3,79
Dividende net attribué à chaque action	1,05	-	-	1,05	1,18
Personnel					
Nombre de salariés [1]	1 419	1 298	1 183	1 129	1 146
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	196	141	151	146	176

(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	3 131	581	161	66	271	1 079
Montant des factures concernées *(en euros)*	118 525 040	19 018 875	12 405 903	4 714 067	5 274 001	41 412 847
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	11,17 %	1,79 %	1,17 %	0,44 %	0,50 %	3,90 %
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	6 392	594	603	416	3 005	4 618
Montant des factures concernées *(en euros)*	235 551 559	15 387 968	12 111 811	19 567 502	72 432 315	354 903 391
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	15,40 %	1,01 %	0,79 %	1,28 %	4,73 %	23,20 %
(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 2023

Au cours de l'exercice, Accor SA a bénéficié d'une reprise de son activité dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie.

L'activité de Accor SA en 2023 est marquée par les évènements suivants :

- En janvier 2023, Accor SA a procédé à l'acquisition d'un complément de participation dans la société Reef Technology pour 2,65 % à sa filiale Gourmet Experience conduisant Accor SA à en détenir 4,98 %. Le 31 mai 2023, le groupe Reef a procédé à une réorganisation interne qui a conduit à la séparation des deux activités du groupe et à la création de deux entités Reef Proximity Aggregator (« Proximity ») et Parking Aggregator (« Parking »). Dans le cadre de cette réorganisation, Accor a échangé ses titres dans Reef Technology contre une participation de 19,8 % dans Reef Proximity et 1,6 % de Reef Parking. Accor a également investi 23 millions d'euros en obligations convertibles émises par Reef Proximity TopCo, filiale de Reef Proximity.
- Le 27 avril 2023, constatant qu'aucune acquisition ne serait conclue par Accor Acquisition Company (AAC) (véhicule SPAC) dans le délai de 24 mois prévu par les statuts, le Conseil d'administration de la société a décidé de procéder au rachat et à l'annulation des actions de marché par voie de réduction de capital. Le 2 juin 2023, l'intégralité des 27 702 143 actions de marché ont ainsi été rachetées à un prix unitaire de 10 euros, conformément aux statuts et aux termes et conditions des actions de marché. A l'issue de ce rachat, Accor SA a reçu un remboursement de 20 millions d'euros et est devenu l'actionnaire majoritaire de AAC. Le 27 juin 2023, l'assemblée générale mixte de la société a voté sa dissolution et nommé Accor SA en qualité de liquidateur. Cette opération a généré une moins-value nette de 14 millions d'euros.
- Le 22 juin 2023, la cession de 99 % de la SCI Sequana qui détient l'immeuble de son siège social situé à Issy-les-Moulineaux, et la dette associée, au groupe Valesco (The Valesco Group). Cette opération a généré une plus-value nette de 106 millions d'euros.
- Le 3 août 2023, Accor SA a cédé ses actifs détenus dans la société Risma soit 33 % de titres de participation et des obligations émises par Risma. Cette opération a généré une plus-value nette de 8 millions d'euros.
- Le 12 octobre 2023, l'apport de titres et obligations de sociétés du Groupe Momense, Financière Louis et Pôtel et Chabot à sa filiale Accor Luxury & Lifestyle pour une valeur de 29 millions d'euros en échange de titres de la filiale. Cette opération a généré une plus-value de 9 millions d'euros. Ce même jour Accor SA a cédé des obligations pour 3 millions d'euros sans générer de résultat de cession.

Opérations sur actions Accor SA

Sur décision de l'assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le 17 mai 2023 Accor SA a distribué à ses actionnaires au titre de l'exercice 2022 un dividende ordinaire de 277 millions d'euros soit 1,05 euro par action.

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 ce qui a ramené à 20 millions d'euros la somme mise à disposition. La rémunération annuelle perçue par la banque s'élève à 260 000 euros.

En octobre 2023, Accor SA a signé un contrat de *Share Buy back* avec la banque Natixis pour un montant de 400 millions d'euros. Au titre de ce contrat, la banque a racheté 12 641 226 actions Accor SA pour 400 millions d'euros.

En décembre 2023, Accor SA a réduit son capital social par l'annulation des 12 641 226 actions achetées.

En 2023, les capitaux propres ont été mouvementés par la création de 1 898 784 actions et l'annulation de 12 641 226 actions.

L'ensemble de ces opérations à réduit le capital social de 32 millions d'euros.

Opérations de financement et de placement

En septembre 2023, Accor SA a procédé au remboursement du solde de 295 millions d'euros de l'emprunt obligataire émis en septembre 2015 pour 500 millions d'euros.

En octobre 2023, Accor SA a procédé à la mise sur le marché d'une émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros. La société a alors lancé une offre de rachat de ses obligations super subordonnées à durée indéterminée émises le 31 janvier 2019. Cette opération fut un succès avec au 31 décembre 2023 un rachat total de cette dette hybride.

En décembre 2023, Accor SA a conclu un accord avec un consortium de 13 banques portant sur la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 1 milliard d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit à cinq ans est assortie de deux options d'extension d'un an, exerçables en 2024 et 2025, et remplace la ligne de crédit non tirée de 1,2 milliard d'euros conclue en juin 2018.

Au 31 décembre 2023, Accor SA dispose des dettes bancaires suivantes :

- 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 octobre 2019, au taux de 2,625 %, assorti d'une première date de *call* en 2025 ;
- un emprunt obligataire hybride pour 500 millions d'euros émis en octobre 2023, au taux de 7,250 %, assorti d'une première date de *call* en 2029.

La Société dispose également d'une ligne de crédit bancaire non tirée pour un montant de 1 000 millions d'euros, ayant pour échéance décembre 2028 assortie de deux options d'extension d'un an, exerçables en 2024 et 2025.

De plus, au 31 décembre 2023 les fonds placés en dépôts à terme et les disponibilités représentent respectivement 292 millions d'euros et 515 millions d'euros. Accor SA dispose en outre de SICAV et FCP pour un montant de 382 millions d'euros.

Relation mère-filiales

Accor SA détient 79 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 2023, Accor SA a pris une participation de 17,70 % dans la société K-Challenge Lab.

En juin 2023, Accor SA a pris une participation de 19 % dans la société EO Concept, filiale de Energy Observer dans laquelle Accor SA détient 10,91 %.

En juin 2023, Accor SA a pris une participation de 36,47 % dans la société Alltheway.

En décembre 2023, Accor SA a souscrit à 100 % du capital de Société Hôtelière de Prytanée.

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 2023, 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

Le 30 janvier 2024, Accor a signé un accord avec Travel + Leisure afin de céder son activité de timeshare en Australie, Nouvelle-Zélande et Indonésie, Accor Vacation Club, sur la base d'une valeur d'entreprise de 78 millions de dollars australiens (soit 48 millions d'euros). Cet accord prévoit également la mise en place d'un contrat de franchise exclusif pour le développement futur par Travel + Leisure de nouvelles multipropriétés à temps partagé sous marques Accor en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient, en Afrique et en Turquie. Cette opération s'inscrit dans le cadre de la poursuite de la stratégie *asset-light* du Groupe et devrait être finalisée d'ici la fin du 1er trimestre 2024.

Chapitre

6

États financiers



6.1 Comptes consolidés et notes annexes 316

6.1.1 Compte de résultat consolidé 316
6.1.2 État des autres éléments du résultat global consolidé 317
6.1.3 État de la situation financière 318
6.1.4 Tableau des flux de trésorerie 320
6.1.5 Variations des capitaux propres consolidés 321
6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés 322

6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 379

6.3 Comptes annuels mère et annexes 383

6.3.1 Bilan au 31 décembre 2023 383
6.3.2 Compte de résultat 385
6.3.3 Notes annexes aux comptes annuels 386

6.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 412



Les Capitouls Toulouse Centre - Handwritten Collection - France

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	2022	2023
Chiffre d'affaires	**4**	**4 224**	**5 056**
Charges d'exploitation	4	(3 549)	(4 053)
Excédent Brut d'Exploitation courant	**4**	**675**	**1 003**
Amortissements		(228)	(279)
Résultat d'Exploitation courant		**447**	**723**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	6	33	44
Résultat d'Exploitation courant après résultats des mises en équivalence		**480**	**768**
Produits et charges non courants	7	63	12
Résultat opérationnel		**543**	**779**
Résultat financier	11	(84)	(100)
Impôts sur les résultats	12	(76)	(39)
Résultat net des activités poursuivies		**384**	**640**
Résultat net des activités non poursuivies	3	43	10
Résultat net de l'exercice		**426**	**650**
• **Dont part du Groupe**		**402**	**633**
◦ liée aux activités poursuivies		359	623
◦ liée aux activités non poursuivies		43	10
• **Dont part des intérêts minoritaires**		**25**	**17**
◦ liée aux activités poursuivies		25	17
◦ liée aux activités non poursuivies		-	-
Résultat de base par action *(en euros)*			
Résultat net des activités poursuivies – par action		1,23	2,19
Résultat net des activités non poursuivies – par action		0,16	0,04
Résultat net – Part du Groupe par action	**13**	**1,40**	**2,23**
Résultat dilué par action *(en euros)*			
Résultat net dilué des activités poursuivies – par action		1,23	2,18
Résultat net dilué des activités non poursuivies – par action		0,16	0,04
Résultat net dilué – Part du Groupe par action	**13**	**1,39**	**2,22**

6.1.2 *État des autres éléments du résultat global consolidé*

(en millions d'euros)	Notes	2022	2023
Résultat net de l'exercice		**426**	**650**
Écarts de conversion	13	101	(42)
Part efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	13	69	(20)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		**171**	**(62)**
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	13	142	53
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	13	12	(3)
Éléments non recyclables en résultat		**154**	**50**
Autres éléments du résultat global après impôt		**325**	**(12)**
Résultat global de l'exercice		**751**	**638**
• Dont part du Groupe		720	625
• Dont part des Intérêts minoritaires		31	13

6.1.3 *État de la situation financière*

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2022	**Déc. 2023**
Écarts d'acquisition	**8**	**2 282**	**2 340**
Immobilisations incorporelles	**8**	**3 128**	**3 156**
Immobilisations corporelles	**8**	**305**	**416**
Droits d'utilisation	**9**	**430**	**689**
Titres mis en équivalence	6	1 012	988
Actifs financiers non courants	11	438	310
Immobilisations financières		**1 450**	**1 298**
Actifs d'impôts différés	12	193	229
Actifs sur contrats non courants	4	339	357
Autres actifs non courants		2	1
Actifs non courants		**8 129**	**8 486**
Stocks	4	19	36
Clients	4	794	824
Autres actifs courants	4	403	434
Actifs financiers courants	11	37	152
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	1 643	1 283
Actifs destinés à être cédés	3	687	53
Actifs courants		**3 584**	**2 781**
TOTAL ACTIF		**11 713**	**11 267**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2022	**Déc. 2023**
Capital	13	789	757
Primes et réserves	13	2 868	2 541
Résultat de l'exercice		402	633
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires		**4 059**	**3 931**
Titres subordonnés à durée indéterminée	13	1 000	1 000
Capitaux propres part Groupe		**5 059**	**4 931**
Intérêts minoritaires	13	397	380
Capitaux propres	**13**	**5 456**	**5 311**
Dettes financières non courantes	11	2 261	1 887
Dettes de loyers non courantes	9	377	639
Passifs d'impôts différés	12	540	491
Provisions non courantes	10	79	31
Engagements de retraites et assimilés	5	47	52
Passifs sur contrats non courants	4	33	27
Passifs non courants		**3 337**	**3 127**
Dettes financières courantes	11	608	736
Dettes de loyers courantes	9	92	110
Provisions courantes	10	165	99
Fournisseurs	4	489	515
Autres passifs courants	4	859	887
Passifs sur contrats courants	4	193	152
Passifs au titre des programmes de fidélité	11	239	319
Passifs associés à des actifs destinés à être cédés	3	276	13
Passifs courants		**2 920**	**2 829**
TOTAL PASSIF		**11 713**	**11 267**

6.1.4 *Tableau des flux de trésorerie*

(en millions d'euros)	Notes	2022	2023
Excédent Brut d'Exploitation courant	4	675	1 003
Intérêts reçus/(payés)	11	(75)	(59)
Impôts sur les sociétés payés		(65)	(144)
Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		49	43
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante		**584**	**843**
Diminution/(Augmentation) du besoin en fonds de roulement	4	18	(29)
Diminution/(Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	4	39	12
Flux de trésorerie des activités opérationnelles courantes		**640**	**826**
Flux de trésorerie relatifs aux produits et charges non courants		(129)	(129)
Flux de trésorerie opérationnels des activités non poursuivies	3	-	(28)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (A)		**511**	**669**
Acquisitions de filiales, nets de la trésorerie acquise	8	(82)	(85)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	8	(111)	(254)
Acquisitions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants		(133)	(84)
Prêts octroyés à des tiers		(17)	(55)
Produits de cessions de filiales, nets de la trésorerie cédée	3	7	106
Produits de cessions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants	3	158	371
Dividendes reçus		20	18
Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement (B)		**(157)**	**16**
Augmentation/(Réduction) de droits donnant accès au capital	13	2	-
Acquisition d'intérêts minoritaires	3	(19)	(24)
Cession d'intérêts minoritaires	3	180	-
Rachat d'actions propres	13	-	(401)
Émissions de titres subordonnés à durée indéterminée	13	-	495
Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée	13	-	(501)
Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(35)	(45)
Dividendes payés		(12)	(297)
Émissions d'emprunts	11	1 558	1 020
Remboursements d'emprunts	11	(1 977)	(1 179)
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)	9	(73)	(100)
Variation des autres dettes financières	11	(5)	(12)
Flux de trésorerie des activités de financement (C)		**(381)**	**(1 045)**
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie (D) = (A) + (B) + (C)		**(27)**	**(359)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		**1 658**	**1 625**
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie		(27)	(359)
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie détenue		(8)	(15)
Reclassement de la variation de trésorerie des groupes d'actifs destinés à être cédés		1	29
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		**1 625**	**1 279**

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 2022	**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)
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**

(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 2023	**263 031 794**	**789**	**1 675**	**(133)**	**2 728**	**5 059**	**397**	**5 456**
Augmentation de capital	1 898 784	6	(4)	-	(2)	-	0	0
Rachat d'actions	(12 641 226)	(38)	(362)	-	(2)	(401)	-	(401)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(277)	(277)	(16)	(293)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	38	38	-	38
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(43)	(43)	-	(43)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(7)	(7)	(10)	(18)
Autres variations	-	-	-	-	(63)	(63)	(4)	(67)
Transactions avec les actionnaires	**(10 742 442)**	**(32)**	**(366)**	**-**	**(355)**	**(753)**	**(30)**	**(783)**
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	633	633	17	650
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(38)	31	(7)	(4)	(12)
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**(38)**	**663**	**625**	**13**	**638**
Solde au 31 décembre 2023	**252 289 352**	**757**	**1 309**	**(171)**	**3 036**	**4 931**	**380**	**5 311**

6.1.6 *Notes annexes aux comptes consolidés*

NOTE 1 Base de préparation 322
NOTE 2 Faits marquants de l'exercice 324
NOTE 3 Structure du Groupe 325
NOTE 4 Données opérationnelles courantes 330
NOTE 5 Charges et avantages au personnel 335
NOTE 6 Participations mises en équivalence 340
NOTE 7 Données opérationnelles non courantes 343
NOTE 8 Immobilisations incorporelles et corporelles 344
NOTE 9 Contrats de location 351
NOTE 10 Provisions 354
NOTE 11 Financement et instruments financiers 354
NOTE 12 Impôts sur les bénéfices 365
NOTE 13 Capitaux propres et résultat par action 367
NOTE 14 Éléments non comptabilisés 370
NOTE 15 Autres informations 372

NOTE 1 BASE DE PRÉPARATION

Les comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2023 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 21 février 2024. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 31 mai 2024.

Les comptes consolidés intègrent les comptes de 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 2023. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission européenne [1].

Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2023, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2022, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1er janvier 2023.

IFRS 17 Contrats d'assurance

La norme IFRS 17, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2023, n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe. Cette nouvelle norme remplace la norme IFRS 4 et s'applique à tous les contrats d'assurance, à savoir les contrats en vertu duquel un émetteur accepte un risque d'assurance significatif d'une autre partie (le titulaire de la police) en convenant d'indemniser le titulaire si un événement futur incertain spécifié affecte de façon défavorable le titulaire de la police.

La norme IFRS 17 concerne les activités de Comura, filiale spécialisée en réassurance, qui couvre notamment les risques dommages et responsabilité civile de la moitié des hôtels du réseau.

Le Groupe a également analysé les contrats de gestion d'hôtels garantissant aux propriétaires une performance définie contractuellement et a conclu que ces contrats ne contiennent pas de composante couverture d'assurance significative. Ces garanties sont donc à analyser au regard des dispositions de la norme IFRS 15 relative à la reconnaissance du revenu.

Les produits des activités de réassurance et les charges découlant de ces contrats s'élèvent à 61 millions d'euros sur 2023.

Amendements de normes

L'application des amendements suivants, obligatoires à compter du 1er janvier 2023, n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe :

- Amendement à IAS 1 *Informations à fournir sur les méthodes comptables*, qui clarifie les informations à communiquer sur les méthodes comptables « significatives », à savoir celles susceptibles d'influencer sur les décisions que prennent les principaux utilisateurs des états financiers.
- Amendement 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.
- 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).

(1) *https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A02008R1126-20230101*

- Amendement à IAS 12 *Réforme fiscale Pilier 2* qui permet une exonération temporaire de comptabilisation des impôts différés liés aux règles du Pilier 2. Cet amendement fait suite à la publication de la réforme fiscale élaborée par l'OCDE visant notamment à établir un taux d'imposition minimum de 15 % dans chaque juridiction où le Groupe est implanté.

Le Groupe a mis en œuvre un projet afin d'identifier les impacts de cette nouvelle réforme fiscale qui entrera en vigueur en France à compter de 2024. Selon une première analyse basée sur les données du « CbCR » (« Country by Country Reporting ») 2022, les taux d'imposition effectifs seraient supérieurs à 15 % dans la plupart des juridictions dans lesquelles le Groupe opère. Le Groupe a identifié une quinzaine de pays potentiellement impactés par l'introduction de Pilier 2. Toutefois, la réorganisation interne mise en place depuis janvier 2023 est susceptible de modifier cette première liste. Le Groupe poursuit ses travaux afin d'affiner le chiffrage et les impacts de cette réforme.

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 2023, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

L'amendement IAS 1 *Classement des passifs en courant ou non courant*, applicable à compter du 1er janvier 2024, précise que le classement en tant que passif courant ou non courant doit être fondé sur les droits existants à la clôture de différer le règlement du passif pour au moins douze mois après la date de clôture. Cet amendement ne devrait pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

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 ; et
- 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 ; et
- l'évaluation des provisions.

1.4. Risque climatique

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, entrainant 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.

Le Groupe étudie les risques et opportunités liés au changement climatique qui pourraient affecter son activité. Les voyages d'affaires, particulièrement internationaux, 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 mis 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 contribuer à la neutralité carbone planétaire 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 2023, 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.

En octobre 2023, Accor a mis en place une nouvelle ligne de crédit non tirée qui est indexée sur trois critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG »), dont l'un correspond aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et des hôtels de son réseau (voir note 11.3.2).

Enfin, depuis 2022 le Groupe introduit des critères environnementaux dans les éléments de rémunération variable de ses dirigeants et de certains de ses salariés. Sur les exercices 2022 et 2023, le Groupe a mis en place des plans d'actions de performance 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 2023.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1. Nouvelle accélération de l'activité

Activités du Groupe

L'année 2023 a été marquée par la poursuite de la croissance des performances opérationnelles et financières du Groupe, après une année 2022 caractérisée par la reprise de l'activité post-crise sanitaire Covid-19. La performance des hôtels du réseau dépasse désormais significativement celle enregistrée en 2019 dans toutes les zones géographiques et tous les segments, tirée notamment par la hausse des prix.

L'Europe, qui a connu une sortie de crise graduelle au cours du premier trimestre 2022, a bénéficié début 2023 du retour des flux internationaux entraînant une occupation proche des niveaux d'avant crise, conjuguée à des prix plus élevés qu'en 2019. L'Asie, après un redémarrage tardif de son activité fin 2022, a bénéficié d'une croissance soutenue grâce au dynamisme des prix combiné à une nette amélioration de l'occupation.

Le « RevPAR » (revenu par chambre disponible) des hôtels du réseau ressort ainsi en croissance de 23 % par rapport à 2022. Le taux d'occupation s'établit à 66 %.

Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 5 056 millions d'euros en 2023, contre 4 224 millions d'euros en 2022 (voir note 4.1). Il dépasse significativement le chiffre d'affaires de 4 049 millions d'euros de 2019, qui avait été retenu par le Groupe comme une période de référence dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19.

Gestion de la liquidité

Au 31 décembre 2023, Accor dispose d'une structure financière solide, avec une position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie de 1 279 millions d'euros.

En octobre 2023, le Groupe a refinancé sa dette hybride de 500 millions d'euros émise en janvier 2019 (voir note 13.1.3). En décembre 2023, Accor a conclu un accord avec un consortium de 13 banques pour la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit de 1 milliard d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit à cinq ans est assortie de deux options d'extension d'un an, exerçables en 2024 et 2025, et remplace la ligne de crédit non tirée de 1,2 milliard d'euros conclue en juin 2018.

Les notations de crédit long terme du Groupe ont été révisées favorablement au cours de l'année par Standard & Poor's et Fitch Rating (voir note 11.3.3).

2.2. Évolution de l'organisation du Groupe

Dans un contexte d'accélération de son activité, le Groupe a fait évoluer son organisation afin de répondre de façon plus performante, et mieux adaptée, aux attentes et besoins spécifiques de ses clients et faire face aux enjeux liés à la transformation de ses marchés. Accor a pour ambition de spécialiser ses équipes, simplifier et industrialiser ses processus opérationnels dans le but d'accélérer sa croissance.

Cette évolution s'est traduite par la mise en place, au 1er janvier 2023, de deux divisions autonomes, aux expertises, aux ambitions et aux objectifs clairement identifiés :

- la division « Premium, Milieu de Gamme & Économique », organisée par zone géographique, qui regroupe notamment les marques ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman ;
- la division « Luxe & Lifestyle », organisée par marque, qui regroupe la collection de marques de Luxe du Groupe telles que Fairmont, Orient Express, Raffles, Sofitel, MGallery et Emblems ainsi que son activité Lifestyle portée par Ennismore.

Cette nouvelle organisation a conduit le Groupe à refondre son reporting interne et, par conséquent, à revoir l'identification de ses segments opérationnels (voir note 4) et la composition de ses groupes d'unités génératrices de trésorerie (voir note 8.3).

2.3. Autres faits marquants

Les autres faits marquants de l'exercice sont :

- la prise de contrôle du groupe Momense (note 3.1.1) ;
- la cession de la SCI Sequana qui porte le siège social du Groupe (note 3.1.2) ;
- la restructuration de la participation du Groupe dans REEF Technology Inc. (note 3.1.3) ;
- la cession de la participation du Groupe dans Risma, premier opérateur hôtelier coté au Maroc (note 3.1.3) ;
- la liquidation du SPAC (« Special Purpose Acquisition Company ») *Accor Acquisition Company* (AAC) (note 3.1.4) ;
- la cession de la tranche résiduelle des titres *H World Group* Ltd (auparavant Huazhu Group Ltd) (note 3.1.4) ;
- le refinancement de la dette hybride perpétuelle de 500 millions d'euros émise en 2019 (note 13.1.3) ; et
- l'exécution d'un programme de rachat d'actions pour un montant de 400 millions d'euros (note 13.1.4).

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 2023 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. Prise de contrôle de Momense

Le 12 octobre 2023, le Groupe a acquis une tranche complémentaire de 63,38 % dans le Groupe Momense (Potel & Chabot) pour un montant de 62 millions d'euros. À l'issue de cette opération, Accor est devenu l'unique actionnaire de Momense qui est intégré au sein de la division Luxe & Lifestyle du Groupe.

Fondé en 1820, Momense dispose d'un savoir-faire incomparable dans l'organisation de réceptions de prestige sur mesure et s'est imposé comme le traiteur des grands événements en France et à l'international au travers de ses deux marques, Potel & Chabot et Saint-Clair. Son offre se déploie autour de trois activités : les réceptions pour les grandes entreprises et la clientèle privée, les grands événements sportifs et culturels et la gestion de lieux de réception d'exception.

Accor bénéficiera pleinement des synergies liées à ce rapprochement et du savoir-faire reconnu de Momense en matière de restauration et d'organisation d'événements haut de gamme.

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 ressort à 67 millions d'euros sur la base :

- d'un prix d'acquisition de la tranche de 63,38 % de 62 millions d'euros ;
- de la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue, comptabilisée jusqu'alors par mise en équivalence, de 30 millions d'euros, et dont la revalorisation a généré un profit de 20 millions d'euros en autres produits et charges non courants dans le compte de résultat de l'exercice ; et
- d'un actif net acquis de 26 millions d'euros, comprenant principalement des actifs immobilisés corporels et droits d'utilisation (70 millions d'euros), les marques Potel & Chabot et Saint-Clair (20 millions d'euros), un portefeuille client (10 millions d'euros), de la trésorerie (15 millions d'euros) et une dette de loyers (57 millions d'euros).

L'affectation définitive du prix d'acquisition sera réalisée dans un délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition.

La contribution du groupe Momense, depuis la prise de contrôle, au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe sont respectivement de 33 millions d'euros et 1 millions d'euros. Cette acquisition a entraîné un décaissement total (net de la trésorerie acquise) de 46 millions d'euros présenté au sein des flux d'investissements dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

3.1.2. Cession de la SCI Sequana

Le 22 juin 2023, le Groupe a cédé 99 % des titres de la SCI Sequana, qui détient l'immeuble de son siège situé à Issy-les-Moulineaux, et la dette associée au groupe Valesco (The Valesco Group). La transaction a été négociée sur la base d'une valeur de l'immeuble de 460 millions d'euros. Préalablement à cette cession, la SCI Sequana a procédé à un remboursement partiel de sa dette bancaire de 25 millions d'euros afin de la ramener à 250 millions d'euros.

Cette cession s'accompagne d'un engagement du Groupe de prendre à bail le bâtiment sur une durée ferme de 12 ans pour un loyer annuel initial de 22 millions d'euros. Accor a également accordé au groupe Valesco un prêt subordonné de 100 millions d'euros remboursable au plus tard le 25 avril 2027. Compte tenu de la clause de « step-up » prévue au contrat en cas de non-remboursement avant fin juin 2024, le Groupe s'attend à un remboursement dans les 12 mois.

Le Groupe a appliqué, à la cession des titres de la SCI suivie de la reprise à bail du bâtiment, les dispositions de la norme IFRS 16 *Contrats de location* relatives aux opérations de cession-bail qui limitent la constatation de la plus-value de cession aux droits transférés à l'acheteur-bailleur.

Cette transaction s'est traduite notamment par :

- la décomptabilisation des actifs et passifs destinés à être cédés (voir note 3.2) ;
- la comptabilisation d'un droit d'utilisation pour 188 millions d'euros et d'une dette de loyers de 211 millions d'euros ; et
- la constatation d'une plus-value de cession nette de frais de 45 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat de l'exercice.

Dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, cette opération a entraîné un encaissement de 106 millions d'euros au titre de la cession de la filiale, présenté au sein des flux d'investissement, et un décaissement de 25 millions d'euros au titre du remboursement anticipé de la dette bancaire, présenté au sein des flux de financement.

3.1.3. Participation mise en équivalence

Restructuration de la participation dans REEF Technology Inc.

En juin 2022, le Groupe a pris une participation minoritaire de 4,92 % dans REEF Technology Inc. (« REEF »), opérateur américain spécialisé dans la gestion de parkings et les services de proximité, notamment des cuisines délocalisées dédiées à la livraison. Cet investissement était comptabilisé en titres de participation non consolidés évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global.

Le 31 mai 2023, le groupe REEF a procédé à une réorganisation interne qui a conduit à la séparation des deux activités du groupe et à la création de deux entités REEF Proximity Aggregator (« Proximity ») et Parking Aggregator (« Parking »). Proximity propose des services de proximité en développant des solutions technologiques et en fournissant des moyens opérationnels afin de transformer des espaces urbains en pôles communautaires mettant en relation des clients avec des marques, biens, services ou expériences. Parking se consacre à la gestion, la location et l'exploitation de parkings commerciaux ou résidentiels.

Dans le cadre de cette réorganisation, Accor a échangé ses titres dans REEF contre une participation de 19,8 % dans Proximity et 1,6 % de Parking. Accor a également investi 25 millions de dollars (23 millions d'euros) en obligations convertibles émises par REEF Proximity TopCo, filiale de Proximity. Ces obligations ont une échéance de 10 ans et sont convertibles, à la main de Accor, en actions Proximity à compter de mai 2025. En cas d'exercice, Accor obtiendrait au total 38 % des actions et des droits de vote de Proximity.

Cette transaction s'est traduite par :

- la décomptabilisation des titres REEF d'un montant de 74 millions d'euros. Ces derniers ont été revalorisés à la juste valeur préalablement à l'opération d'échange, entrainant la constatation d'une variation négative de 74 millions d'euros en autres éléments du résultat global ;
- la comptabilisation de la participation dans Proximity en titres mis en équivalence pour 38 millions de dollars (35 millions d'euros) ;
- la comptabilisation des obligations convertibles en actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat pour 65 millions de dollars (60 millions d'euros) ; et
- la comptabilisation des titres Parking en titres de participation non consolidés évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global pour 2 millions de dollars (2 millions d'euros).

Cette opération a entraîné un décaissement de 23 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, présenté au sein des flux d'investissement.

Cession de Risma

Le 3 août 2023, le Groupe a cédé à Mutris, société d'investissement de droit marocain constituée d'investisseurs privés et institutionnels, sa participation de 33 % dans le capital de Risma, premier opérateur hôtelier coté au Maroc, au prix de 130 dirhams par action, soit un total de 58 millions d'euros. Le Groupe a également cédé les obligations émises par Risma auxquelles il a souscrit au prix de 8 millions d'euros. Cette opération n'a pas d'incidence sur les accords contractuels entre Accor et Risma qui demeurent inchangés.

Cette transaction s'est traduite par :

- la décomptabilisation des titres et des obligations Risma d'une valeur respective de 45 millions et 9 millions d'euros ;
- la constatation d'une plus-value de cession nette de frais de 12 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat de la période.

Par ailleurs, à cette même date, Accor a acquis la participation résiduelle de 22 % détenue par Risma dans sa filiale Accor Gestion Maroc, société de gestion des hôtels sous marques Accor au Maroc, pour un montant de 174 millions de dirhams (16 millions d'euros) portant ainsi sa participation à 100 %.

S'agissant d'une transaction entre actionnaires, l'écart entre le prix d'acquisition des titres (16 millions d'euros) et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise (3 millions d'euros) a été constaté en réduction des capitaux propres – part Groupe.

Dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, ces opérations ont entraîné un encaissement de 66 millions d'euros présenté au sein des flux d'investissement et un décaissement de (16) millions d'euros présenté en flux de financement.

3.1.4. Autres opérations

Liquidation du SPAC (« Special Purpose Acquisition Company »)

En avril 2021, Accor a créé le véhicule Accor Acquisition Company (AAC), un « Special Purpose Acquisition Company » (SPAC), dont l'objectif était de réaliser une ou plusieurs acquisitions dans des services connexes à l'hôtellerie. Le 1er juin 2021, AAC a été introduit en bourse via l'émission de 30 millions d'unités, comprenant chacune une action et un bon de souscription d'action, à un cours de référence de 10 euros sur le compartiment professionnel du marché réglementé d'Euronext Paris. Le produit de l'offre publique, ayant pour objet de financer une opération d'acquisition, a été placé sur un compte séquestre.

L'investissement total de Accor dans AAC était de 34 millions d'euros pour 25,1 % du capital. Il comprenait 6,8 millions d'actions de préférence non cotées et 2 millions d'actions de marché souscrites dans les mêmes conditions que les investisseurs institutionnels, assorties de 3,5 millions de bons de souscription d'actions exerçables pendant une durée de cinq ans à compter de la réalisation de l'acquisition.

Le 27 avril 2023, constatant qu'aucune acquisition ne serait conclue dans le délai de 24 mois prévu par les statuts, le Conseil d'administration de AAC a décidé de procéder au rachat et à l'annulation des actions de marché par voie de réduction de capital. Le 2 juin 2023, l'intégralité des 27 702 143 actions de marché a ainsi été rachetée à un prix unitaire de 10 euros, conformément aux statuts et aux termes et conditions des actions de marché. À l'issue de ce rachat, Accor a reçu un remboursement de 20 millions d'euros et est devenu l'actionnaire majoritaire de AAC. Le 27 juin 2023, l'Assemblée générale mixte de la société a voté sa dissolution et nommé Accor SA en qualité de liquidateur.

Ces opérations se sont traduites dans les comptes consolidés du Groupe par :

- une sortie des titres AAC comptabilisés en titres mis en équivalence (voir note 6) ;
- une entrée de trésorerie pour 22 millions d'euros (comprenant la trésorerie acquise) ;
- la comptabilisation d'une charge de 9 millions d'euros dont :
  - 2 millions d'euros au titre de la quote-part des pertes d'AAC jusqu'au 2 juin 2023, et
  - 7 millions d'euros au titre de la revalorisation à la juste valeur des titres AAC détenus par Accor présentée en produits et charges non courants.

Cession de la tranche résiduelle des titres H World Group Ltd. (auparavant Huazhu Group Ltd)

Fin 2022, 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 entre le 29 novembre et le 31 décembre 2022, le Groupe a exécuté la cession de sa participation résiduelle de 2,1 % en janvier 2023 pour un montant de 297 millions de dollars, soit 277 millions d'euros. 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, avaient été classés en actifs destinés à être cédés (voir note 3.2).

La sortie des titres s'est traduite par le reclassement, en réserves Groupe, des variations de juste valeur cumulées de (56) millions d'euros et des écarts de conversion de 15 millions d'euros constatés en autres éléments du résultat global, soit un total de (41) 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).

Par ailleurs, H World Group Ltd disposait d'une option de vente sur sa participation de 28,1 % dans l'activité Luxe et Haut de gamme de Accor en Chine qui est arrivée à expiration en mai 2023. La dette correspondante d'un montant de 62 millions d'euros a été extournée en contrepartie des capitaux propres (voir note 11).

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 2023, les actifs et passifs destinés à être cédés se détaillent comme suit :

	Déc. 2022		Déc. 2023	
(en millions d'euros)	**Actifs**	**Passifs**	**Actifs**	**Passifs**
Accor Vacation Club	-	-	29	13
SCI Sequana	422	276	-	-
H World Group Ltd	264	-	-	-
Autres	1	-	24	-
Total	**687**	**276**	**53**	**13**

Le 30 janvier 2024, Accor a signé un accord avec Travel + Leisure afin de céder son activité de « timeshare » en Australie, Nouvelle-Zélande et Indonésie, Accor Vacation Club, sur la base d'une valeur d'entreprise de 78 millions de dollars australiens (soit 48 millions d'euros). Cet accord prévoit également la mise en place d'un contrat de franchise exclusif pour le développement futur par Travel + Leisure de nouvelles multipropriétés à temps partagé sous marques Accor en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient, en Afrique et en Turquie. Cette opération s'inscrit dans le cadre de la poursuite de la stratégie *asset-light* du Groupe et devrait être finalisée d'ici la fin du 1er trimestre 2024.

Au 31 décembre 2023, conformément aux principes de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, les actifs et passifs de l'activité Accor Vacation Club ont été classés 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.

Les autres éléments classés en actifs destinés à être cédés pour 24 millions d'euros au 31 décembre 2023 correspondent à des titres mis équivalence pour lesquels le Groupe a engagé un projet de cession.

Par ailleurs, comme indiqué ci-avant, les actifs et passifs de la SCI Sequana et les titres H World Group Ltd ont été cédés sur l'exercice (Voir notes 3.1.2 et 3.1.4).

3.2.2. Activités non poursuivies

Sur l'exercice 2023, le résultat net des activités non poursuivies s'élève à 10 millions d'euros. Il correspond à une reprise de provision nette des coûts encourus (et après impôts différés) sur les actifs d'AccorInvest au titre des garanties données dans le cadre de la cession de la société en juin 2018.

Sur la période comparative, le résultat net des activités non poursuivies de 43 millions d'euros correspondait à des reprises nettes de provisions au titre de ces mêmes garanties, dont une reprise à hauteur de 30 millions d'euros sur les risques liés aux actifs 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).

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.

Le Groupe a fait évoluer son organisation afin de tirer parti de la transformation opérée ces dernières années. Accor ambitionne de conforter ses positions de leadership, renforcer ses savoir-faire, accélérer sa croissance et continuer à améliorer sa rentabilité.

Depuis le 1er janvier 2023, l'organisation du Groupe est structurée autour de deux divisions dédiées, aux expertises différenciées, afin de renforcer l'excellence de chacune de ses marques et d'en améliorer les performances opérationnelles et financières :

- **« Premium, Milieu de Gamme & Économique (Premium, Mid. & Eco.) »,** pôle regroupant notamment les marques ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman, soit 5 052 hôtels (703 285 chambres) dans le monde et plus de 1 000 projets en développement (171 000 chambres). Ce pôle détient des positions de leadership en Europe, en Amérique Latine, en Asie Pacifique et au Moyen-Orient. Il concentre 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. Premium, Mid. & Eco est organisé autour de quatre régions :
  - Europe et Afrique du Nord (ENA) ;
  - Moyen-Orient, Asie-Pacifique (MEA APAC) ;
  - Amériques ;
  - Chine.
- **« Luxe & Lifestyle »,** pôle rassemblant la collection des marques de luxe du Groupe et son activité Lifestyle, portée par Ennismore, avec un portefeuille de 532 hôtels (118 233 chambres) dans le monde et plus de 250 projets en développement (53 000 chambres). Ce pôle s'attache à renforcer l'identité de ses marques emblématiques, sélectionner les meilleurs emplacements et offrir des expériences uniques et innovantes. Luxe & Lifestyle est organisé par marque autour de quatre piliers :
  - Raffles & Orient Express ;
  - Fairmont ;
  - Sofitel, MGallery & Emblems ;
  - Ennismore.

Ces deux divisions sont soutenues par une plateforme globale partagée qui fournit son expertise et ses services aux deux divisions, notamment en matière de digital, de technologie et de référencement de fournisseurs.

Le Comité de direction est chargé d'assurer la cohérence et l'alignement entre les deux divisions, tant au niveau des orientations stratégiques que des leviers de performance transverses.

Cette nouvelle organisation a conduit le Groupe à refondre son reporting interne revu par le Comité de direction (principal décideur opérationnel) et, par conséquent, à revoir l'identification de ses segments opérationnels. Le Groupe a identifié deux segments : la division « Premium, Milieu de Gamme & Économique » et la division « Luxe & Lifestyle ». Les décisions stratégiques sont prises et les allocations de ressources déterminées sur la base de ce reporting interne.

Pour chacune des deux divisions, le reporting interne présente des informations plus granulaires par typologie de revenus :

- **« Management & Franchise »** – L'activité de gestion et de franchise d'hôtels repose sur la perception de redevances auprès des propriétaires hôteliers. Elle comprend également les commissions perçues sur les achats centralisés.
- **« Service aux Propriétaires »** qui regroupe l'ensemble des services rendus en matière de vente, marketing, distribution et programme de fidélité ainsi que les services partagés et les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers.
- **« Actifs Hôteliers et Autres »** qui comprend les activités ne faisant 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 et en location), comprenant la vente de prestations d'hébergement et de restauration aux clients ainsi que la gestion du portefeuille d'actifs.

- Autres activités – Elles comprennent :
  - l'activité de restauration haut de gamme et de gestion d'événements réalisée par Paris Society, acquis en 2022 ;
  - l'activité d'organisation de réceptions de prestige et traiteur de grands événements réalisée par Momense (Potel & Chabot), acquis en 2023 ;
  - les activités Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes d'hôtels) exercées en Asie-Pacifique ; ainsi que
  - les autres activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe (Services digitaux, Location de résidences privées de luxe, Services de conciergerie et Exploitation de salle de spectacles avec le Lido).

L'information sectorielle comparative présentée au titre de l'exercice de 2022 a été retraitée afin de refléter la nouvelle organisation du Groupe.

4.1.1. Chiffre d'affaires détaillé

(en millions d'euros)	2022	2023
Management & Franchise	695	854
Services aux propriétaires	965	1 076
Actifs Hôteliers & Autres	970	1 030
Premium, Mid. & Eco.	**2 629**	**2 960**
Management & Franchise	357	446
Services aux propriétaires	1 178	1 359
Actifs Hôteliers & Autres	114	371
Luxe & Lifestyle	**1 649**	**2 175**
Holding & Intercos	(54)	(79)
Chiffre d'affaires	**4 224**	**5 056**

Le chiffre d'affaires « Services aux propriétaires » comprend les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers pour un montant de 1 239 millions d'euros en 2023 (contre 1 273 millions en 2022), principalement sur les propriétés Luxe en Amérique du Nord. En 2022, ce poste comprenait des montants significatifs de 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.

Sur l'exercice 2023, le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 1 027 millions d'euros (contre 627 millions en 2022). Cette augmentation s'explique par l'amélioration de l'activité combinée à l'effet année pleine de la contribution de Paris Society acquis fin 2022 et à l'acquisition de Momense en octobre 2023.

Le chiffre d'affaires Management & Franchise se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2023
ENA	427	512
MEA APAC	212	270
Amériques	56	71
Premium, Mid. & Eco.	**695**	**854**
Luxe	261	326
Lifestyle	97	120
Luxe & Lifestyle	**357**	**446**
Chiffre d'affaires M&F	**1 052**	**1 300**

4.1.2. Excédent Brut d'Exploitation détaillé

(en millions d'euros)	2022	2023
Management & Franchise	513	611
Services aux propriétaires	(60)	24
Actifs Hôteliers & Autres	140	115
Premium, Mid. & Eco.	**593**	**750**
Management & Franchise	224	298
Services aux propriétaires	(16)	25
Actifs Hôteliers & Autres	(3)	30
Luxe & Lifestyle	**205**	**354**
Holding & Intercos	(123)	(101)
Excédent Brut d'Exploitation Courant	**675**	**1 003**

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 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)	2022	2023
Coûts des marchandises vendues	(82)	(126)
Charges de personnel	(2 097)	(2 376)
Loyers immobiliers variables	(91)	(135)
Loyers mobiliers variables	(14)	(23)
Énergie, entretien et maintenance	(63)	(77)
Taxes d'exploitation	(50)	(56)
Autres charges d'exploitation	(1 152)	(1 260)
Charges d'exploitation	**(3 549)**	**(4 053)**

L'augmentation des charges d'exploitation sur l'exercice 2023 est principalement liée à l'effet année pleine des activités de Paris Society (acquisition en novembre 2022) et à une hausse des dépenses de marketing et distribution en lien avec la reprise d'activité.

Les charges de loyers immobiliers correspondent principalement à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location et indexée sur leur performance, essentiellement le Brésil dont la performance opérationnelle s'est nettement améliorée et dans une moindre mesure la Turquie, et des restaurants de Paris Society exploités sous contrats de location ou de concessions.

Les charges de personnel sont présentées en note 5.2.

4.4. Besoin en Fonds de Roulement

Le besoin en fonds de roulement est composé des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	**Déc. 2023**	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	**Éléments du tableau des flux de trésorerie**
Stocks	19	36	17	15	2
Clients	794	824	29	(1)	30
Autres actifs courants	403	434	30	(9)	40
Actifs courants	**1 217**	**1 293**	**76**	**5**	**71**
Fournisseurs	489	515	26	17	10
Autres passifs courants	859	887	28	(5)	33
Passifs courants	**1 348**	**1 402**	**54**	**12**	**42**
Besoin en fonds de roulement	**(131)**	**(109)**	**22**	**(7)**	**29**

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 évènement de crédit a été identifié.

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	**Déc. 2023**
Valeurs brutes	945	965
Provisions	(151)	(141)
Créances clients nettes	**794**	**824**

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. 2022	**Déc. 2023**
TVA à récupérer	110	125
Créances d'impôts et taxes	33	39
Autres débiteurs	229	215
Charges constatées d'avance	41	62
Valeur brute	**413**	**441**
Provisions	(10)	(7)
Valeur nette	**403**	**434**

4.4.2. Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	**Déc. 2023**
TVA à payer	104	105
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	241	269
Dettes d'impôts et taxes	140	123
Autres créditeurs	374	389
Autres passifs courants	**859**	**887**

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 moneys*) et, les paiements 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. 2022	**Déc. 2023**	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	**Éléments du tableau des flux de trésorerie**
Key moneys et autres paiements aux propriétaires	339	357	18	0	18
Actifs sur contrats	**339**	**357**	**18**	**0**	**18**
Produits constatés d'avance	225	179	(47)	4	(50)
Passifs sur contrats	**225**	**179**	**(47)**	**4**	**(50)**
Passifs sur programme de fidélité	**239**	**319**	**80**	**(1)**	**81**
Actifs et passifs sur contrats, net	**(125)**	**(140)**	**(15)**	**(3)**	**(12)**

NOTE 5 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

5.1. Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

	2022	**2023**
Effectif moyen	17 334	19 198

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.

L'évolution des effectifs sur 2023 s'explique notamment par l'effet année pleine de l'intégration des effectifs de Paris Society.

5.2. Charges de personnel

PRINCIPES COMPTABLES

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les congés payés, congés maladie, primes et participation aux bénéfices, payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants. Ces avantages sont comptabilisés dans les dettes courantes et enregistrés en charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié.

Les salariés bénéficient également d'avantages à long terme comprenant :

- des avantages postérieurs à l'emploi, payables après la cessation de l'emploi, qui incluent les indemnités de fin de carrière et les régimes de retraites ;
- d'autres avantages à long terme, pendant l'emploi, tels que les médailles du travail, primes de fidélité et primes d'ancienneté.

Les différents avantages offerts aux salariés dépendent des législations locales et des conventions en vigueur dans chaque pays du Groupe. Les avantages postérieurs à l'emploi s'analysent en deux catégories :

- régimes à cotisations définies qui ne sont pas porteurs d'engagement futur puisque l'obligation du Groupe est limitée au versement régulier de cotisations à des organismes externes chargés de la gestion des fonds. Les cotisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues ;
- régimes à prestations définies qui se caractérisent par un engagement du Groupe à garantir un niveau de prestations définies selon une convention. L'obligation du Groupe donne lieu à la comptabilisation d'une provision dans l'état de la situation financière.

Le Groupe octroie également une rémunération long terme en instruments de capitaux propres à ses dirigeants et certains de ses salariés. Ces plans sont comptabilisés selon les modalités décrites en note 5.4.

Les charges de personnel se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2023
Salaires et charges sociales	(986)	(1 162)
Salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires	(1 068)	(1 175)
Paiements en actions	(43)	(38)
Charges de personnel	**(2 097)**	**(2 376)**

L'augmentation des salaires et charges sociales sur l'exercice s'explique notamment par l'intégration des activités de Paris Society (effet année pleine) et de Momense, ainsi que par l'incidence de l'inflation.

Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturées à ces derniers) concernent principalement des actifs hôteliers en Amérique du Nord. Leur augmentation sur l'exercice reflète à la fois la stabilisation du niveau d'activité dans cette région et ses augmentations de salaires.

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. 2022	**Déc. 2023**
Régimes de retraite	44	49
Autres avantages long terme	3	3
Engagement pour retraite et autres avantages	**47**	**52**
Excédent sur régimes de retraite	2	1
Actif de retraite	**2**	**1**
Engagement net	**45**	**51**
• dont engagement net pour retraite	42	48
• dont autres engagements	3	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 (39 % de l'engagement), au Royaume-Uni (24 %) et au Canada (23 %). 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. 2022	**Déc. 2023**	Déc. 2022	**Déc. 2023**
France	2 %* – 3,9 %	2 %* – 3,2 %	3 % – 4 %	3 % – 4 %
Canada	5,0 %	4,7 %	2,8 %	2,8 %
Belgique	3,9 %	3,2 %	3,0 %	3,0 %
Suisse	2,4 %	2,0 %	1,5 %	1,5 %
Royaume-Uni	4,8 %	4,5 %	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 2023, 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	64	38	12	38	11	162
Juste valeur des actifs de couverture	(35)	(29)	(8)	(39)	(5)	(116)
Plafond de l'actif	-	2	-	-	-	2
Engagement net pour retraite	**29**	**11**	**3**	**(1)**	**6**	**48**

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 2022	**157**	**(117)**	**1**	**42**
Coût des services rendus	5	-	-	5
Charge nette d'intérêts	7	(5)	-	2
Autres éléments	(1)	-	-	(1)
Charge en résultat	**11**	**(5)**	**-**	**6**
(Gains)/pertes liés aux effets d'expérience	4	-	-	4
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(0)	-	-	(0)
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses financières	2	(2)	-	(1)
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	0	0
Écarts actuariels	**5**	**(2)**	**0**	**4**
Versements	(12)	6	-	(7)
Écarts de change et autres	(1)	3	-	2
Au 31 décembre 2023	**162**	**(116)**	**2**	**48**

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 2023, la décomposition des actifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Royaume-Uni	France	Canada	Belgique	Autres	Total
Obligations	-	26	7	-	1	34
Actions	-	5	22	-	1	27
Contrats d'assurance	-	-	-	8	2	10
Liquidité	2	1	0	-	0	3
Immobilier	-	3	-	-	1	4
Autres	37	-	-	-	0	38
Actifs de couverture	**39**	**35**	**29**	**8**	**5**	**116**

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 2023, 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)	2024	2025	Au-delà	Total
Flux de trésorerie futurs	10	9	80	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 2023 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 2023, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 38 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2022	2023
Plans attribués en 2019	4	-
Plans attribués en 2020	12	2
Plans attribués en 2021	19	14
Plans attribués en 2022	9	12
Plans attribués en 2023	-	9
Total	**43**	**38**

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

(en nombre de titres)	2022	2023
Nombre d'actions à l'ouverture	**4 664 858**	**4 820 564**
Actions attribuées sur l'exercice	1 473 134	1 696 027
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(141 902)	(195 652)
Actions livrées sur l'exercice	(1 175 526)	(1 898 784)
Nombre d'actions à la clôture	**4 820 564**	**4 422 155**

Le 17 mai 2023, le Groupe a octroyé à certains de ses salariés et dirigeants 1 556 152 actions de performance avec une période d'acquisition de trois ans. À cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 27,52 euros, sur la base d'un cours de l'action à 31,55 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 2023 à 2025 et des objectifs de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 à fin 2025 (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 2023, le Groupe a mis en place un plan d'attribution complémentaire de 139 875 actions sous condition de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en avril, dont la juste valeur est de 25,40 euros.

La juste valeur de ces plans s'élève à 46 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 nouveaux plans est de 9 millions d'euros.

5.5. Rémunérations des dirigeants

Le Comité exécutif et le Conseil d'administration sont respectivement constitués de vingt-cinq et treize membres à fin décembre 2023.

Les rémunérations des membres du Comité exécutif sur l'exercice sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2022	2023
Avantages à court terme reçus	24	32
Paiements sur la base d'actions	9	9
Avantages postérieurs à l'emploi	5	5
Indemnités de fin de contrat de travail	4	-
Rémunération globale	**42**	**46**

Les membres du Conseil d'administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant octroyé au titre de l'exercice 2023 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.

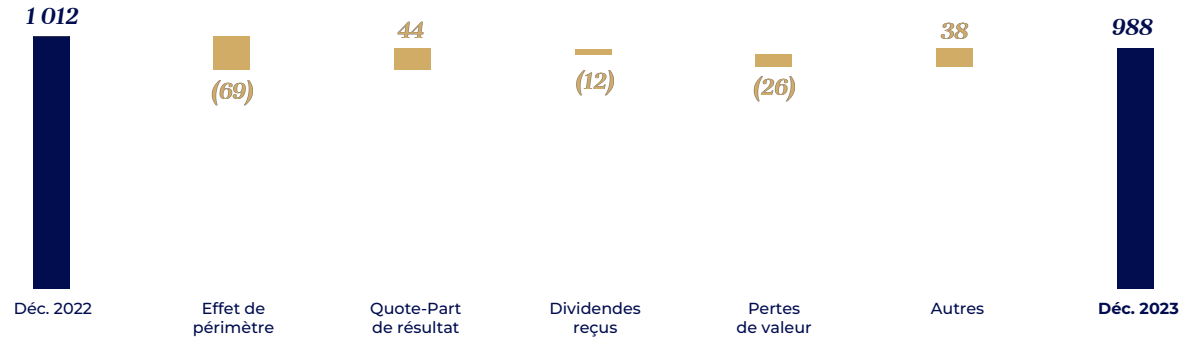
6.1. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

Les principales contributions des sociétés mises en équivalence s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2022	**2023**
AccorInvest	14	20
Kasada	7	15
Autres	1	(3)
Entreprises associées	**21**	**32**
Co-entreprises	**13**	**12**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	**33**	**44**

6.2. Valeur des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2022	**Déc. 2023**
AccorInvest	586	609
Kasada	73	115
Interglobe	37	33
Atton	34	30
Autres	235	159
Entreprises associées	**966**	**947**
Co-entreprises	**46**	**41**
Total	**1 012**	**988**



Les principales variations de périmètre (voir note 3.1) concernent :

- la prise de participation dans REEF Proximity en échange des titres REEF Technology Inc. auparavant comptabilisés en titres non consolidés pour 35 millions d'euros ;
- la cession des titres Risma pour (44) millions d'euros ;
- la décomptabilisation des titres Accor Acquisition Company (AAC) pour (27) millions d'euros suite au rachat des actions de marché par la société en vue de sa liquidation ; et
- le reclassement de titres en actifs destinés à être cédés (voir note 3.2.1).

Comme indiqué en note 8.3, les tests de dépréciation menés ont conduit à constater des pertes de valeur pour un montant de 26 millions d'euros.

Les autres variations de l'exercice comprennent une augmentation de capital du fonds d'investissement Kasada, la quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global des investissements mis en équivalence.

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. 2022	Déc. 2023
Bilan		
Actifs courants	1 240	1 423
Actifs non courants	6 474	5 755
Actifs destinés à être cédés	6	453
Passifs courants	(1 503)	(1 674)
Passifs non courants	(7 006)	(6 601)
Passifs destinés à être cédés	(2)	(41)
Actifs net	**(791)**	**(685)**
Part du Groupe en %	30,5 %	30,5 %
Actif net part Groupe	(241)	(209)
Écarts d'acquisition	827	818
Valeur comptable des titres mis en équivalence	**586**	**609**
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	3 576	4 259
Résultat net	**45**	**65**
Autres éléments du résultat global	80	(23)
Résultat global	**125**	**42**

AccorInvest a bénéficié d'un rebond d'activité soutenu en 2023, qui surpasse les niveaux pré-crise sanitaire, et a ainsi considérablement augmenté sa rentabilité et sa génération de flux de trésorerie lui permettant d'atteindre un bon niveau de liquidités.

Par ailleurs, la société s'est engagée, dans un plan de cession d'actifs d'un montant de 1,7 milliard d'euros à horizon 2025 visant à optimiser sa structure financière en réduisant sa dette et à améliorer la profitabilité de son portefeuille d'actifs. Le Groupe ne s'attend pas à ce que le plan de cession d'actifs d'AccorInvest ait un impact significatif pour Accor et accompagne AccorInvest dans l'exécution de ce plan afin de garantir la continuité d'exploitation des hôtels qui seraient ainsi cédés.

En parallèle, AccorInvest a entamé la renégociation de sa dette financière fin septembre 2023, en amont de ses maturités courant 2025. Accor, comme tous les actionnaires d'AccorInvest, est activement associé aux négociations en cours et reste confiant sur la capacité d'AccorInvest et ses actionnaires de pouvoir finaliser avec succès le refinancement.

Sur l'exercice 2023, le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest représente 9 % du chiffre d'affaires consolidé. Au 31 décembre 2023, le montant des créances brutes avec AccorInvest s'élève à 87 millions d'euros dans le bilan consolidé du Groupe.

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)	2022	**2023**
Dépréciations d'actifs	61	37
Plus ou moins-values de cession	43	14
Charges de restructuration	(38)	(1)
Autres produits et charges non récurrents	(3)	(38)
Produits et charges non courants	**63**	**12**

Sur l'exercice 2023, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- des reprises nettes de pertes de valeur pour 37 millions d'euros, dont 133 millions de reprises de pertes de valeur sur les marques et (96) millions d'euros de dépréciations, notamment sur des contrats de gestion et des titres mis en équivalence ;
- les plus-values de cession sur les titres de la SCI Sequana et sur les titres et obligations Risma pour respectivement 45 millions et 12 millions d'euros (voir notes 3.1.2 et 3.1.3), en partie compensées par la revalorisation à la baisse d'un complément de prix sur la cession d'un portefeuille d'actifs hôteliers intervenue en 2021 ;
- la revalorisation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue dans Momense pour 20 millions d'euros (voir note 3.1.1) ; et
- une charge de (41) millions d'euros relative aux coûts de réorganisation du Groupe.

Sur la période comparative, Accor a constaté des reprises nettes de pertes de valeur pour 61 millions d'euros, dont 51 millions d'euros sur des titres mis en équivalence, un profit de 52 millions d'euros sur la cession de ResDiary et des charges de restructuration pour (38) millions d'euros.

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 sont généralement considérées comme des actifs à durée de vie indéterminée. Les autres immobilisations incorporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation prévue. Les immobilisations incorporelles 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 à durée de vie indéterminée.

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.

Les durées d'utilité sont revues régulièrement et modifiées, le cas échéant, sur une base prospective.

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 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**
Solde au 1er janvier 2023	**2 868**	**2 334**	**1 363**	**396**	**255**	**7 215**
Regroupements d'entreprises	80	20	-	-	10	110
Augmentations	-	-	-	59	44	103
Cessions	-	-	(3)	(8)	(4)	(15)
Écarts de conversion	(29)	(13)	(38)	(1)	-	(81)
Autres	-	-	(80)	27	(41)	(93)
Actifs destinés à être cédés	(2)	(11)	-	-	-	(12)
Solde au 31 décembre 2023	**2 917**	**2 330**	**1 243**	**473**	**263**	**7 226**
Amortissements et pertes de valeur						
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)**
Solde au 1er janvier 2023	**(585)**	**(329)**	**(457)**	**(300)**	**(133)**	**(1 805)**
Amortissements	-	-	(50)	(58)	(30)	(138)
Pertes de valeur	-	133	(62)	-	-	71
Cessions	-	-	-	7	4	11
Écarts de conversion	6	(3)	16	1	-	20
Autres	-	-	80	12	5	96
Actifs destinés à être cédés	2	11	-	-	-	12
Solde au 31 décembre 2023	**(578)**	**(188)**	**(473)**	**(338)**	**(154)**	**(1 731)**
Valeur nette						
Solde au 31 décembre 2022	**2 282**	**2 005**	**905**	**96**	**121**	**5 410**
Solde au 31 décembre 2023	**2 340**	**2 142**	**770**	**135**	**109**	**5 495**

Écarts d'acquisition

La réorganisation du Groupe a modifié la composition de la plupart des groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) auxquelles les écarts d'acquisitions avaient été affectés.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36 *Dépréciation d'actifs*, lorsqu'une réorganisation modifie la structure du reporting en modifiant la composition des UGT, il convient de réallouer l'écart d'acquisition des UGT concernées par la réorganisation. La norme précise, en outre, que le groupe d'UGT auquel les écarts d'acquisition sont affectés :

a) doit représenter le niveau le plus bas auquel les écarts d'acquisition sont suivis pour des besoins de gestion interne ; et

b) ne doit pas être plus grand qu'un secteur opérationnel tel que défini par IFRS 8 *Secteurs opérationnels* avant regroupement.

Suite à la réorganisation du Groupe, les écarts d'acquisition sont désormais suivis au sein de chaque division (Premium, Mid. & Eco. et Luxe & Lifestyle) par typologie d'activité (HotelServices, Actifs Hôteliers et Autres).

- Division Premium, Mid. & Eco. : un découpage par zone géographique des activités « HotelServices » et « Actifs Hôteliers » est effectué. En effet, les régions génèrent des flux de trésorerie largement indépendants les uns des autres permettant d'allouer les écarts d'acquisition de façon plus granulaire. Pour les autres activités, le suivi est opéré pour chaque ligne de métier.
- Division Luxe & Lifestyle : les actifs et les flux de trésorerie par activité sont différenciés et suivis au niveau de chacune des branches Luxe et Lifestyle.

Au 1er janvier 2023, les écarts d'acquisition ont été réalloués entre les groupes d'UGT concernés par la réorganisation en tenant compte de la valeur relative de chaque groupe d'UGT. Cette réallocation n'a pas fait apparaître de perte de valeur.

Au 31 décembre 2023, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	1er janv. 2023	Acquisitions	Écart de conv. & Autres	Déc. 2023
HotelServices ENA	797	-	2	799
HotelServices MEA APAC	436	-	(12)	424
HotelServices Amériques	28	-	1	29
Actifs Hôteliers et Autres	249	-	(4)	244
Premium, Mid. & Eco.	**1 510**	**-**	**(14)**	**1 496**
HotelServices Lifestyle	389	-	(5)	384
HotelServices Luxe	194	-	(4)	189
Actifs Hôteliers et Autres Lifestyle	180	13	-	193
Actifs Hôteliers et Autres Luxe	10	67	-	77
Luxe & Lifestyle	**773**	**80**	**(9)**	**844**
Valeur nette comptable	**2 282**	**80**	**(23)**	**2 340**

La principale variation de l'exercice concerne la prise de contrôle de Momense (voir note 3.1.1) conduisant à la comptabilisation d'un écart d'acquisition provisoire de 67 millions d'euros présenté au sein de « Actifs Hôteliers et Autres » de la division Luxe & Lifestyle du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a finalisé l'allocation du prix d'acquisition de Paris Society acquis le 16 novembre 2022. L'écart d'acquisition, déterminé selon la méthode du goodwill partiel, s'élève à 182 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- 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 ;
- 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 (50) millions d'euros, comprenant principalement des actifs immobilisés corporels et droits d'utilisation (194 millions d'euros), de la trésorerie nette (16 millions d'euros) et de la dette financière et dette de loyers (260 millions d'euros).

L'impact de cette allocation définitive du prix d'acquisition n'est pas significatif sur l'état de la situation financière consolidée du Groupe au 31 décembre 2022 et sur les amortissements (et leur effet d'impôt) dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2022. L'état de la situation financière, le compte de résultat, l'état du résultat global et le tableau des flux de trésorerie consolidés n'ont donc pas été retraités.

Marques

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

	Déc. 2022	Déc. 2023		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Fairmont	954	1 032	(18)	1 014
Swissôtel	170	286	(102)	184
Raffles	132	157	-	157
Mövenpick	123	155	(6)	149
Rixos	99	99	-	99
The Hoxton	80	81	-	81
Mantra	80	87	(10)	76
25hours	48	48	-	48
SLS	48	46	-	46
Mondrian	42	40	-	40
Orient-Express	40	40	-	40
Autres marques	191	260	(52)	208
Marques	**2 005**	**2 330**	**(188)**	**2 142**

La variation de l'exercice s'explique par une reprise nette de pertes de valeur de 133 millions, principalement sur Fairmont et Mövenpick (voir note 8.3.1), par les marques Potel & Chabot et Saint-Clair reconnues dans le cadre de la prise de contrôle de Momense pour 20 millions d'euros (voir note 3.1.1) et par un effet de change de (16) millions d'euros.

Contrats de gestion

Les contrats de gestion et de franchise conclus avec les propriétaires hôteliers sont reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises, ils concernent principalement les acquisitions de FRHI Hotels & Resort (2016), Mantra (2018), et Mövenpick (2019). Sur l'exercice 2023 des dépréciations nettes ont été constatées pour 62 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 2022	**281**	**195**	**150**	**20**	**645**
Regroupements d'entreprises	-	0	51	14	65
Augmentations	0	4	16	17	37
Cessions	(0)	(2)	(1)	-	(3)
Écarts de conversion	1	0	(0)	2	3
Autres	12	(13)	(2)	(15)	(17)
Solde au 31 décembre 2022	**294**	**184**	**214**	**38**	**730**
Regroupements d'entreprises	-	9	9	0	19
Augmentations	0	10	37	106	153
Cessions	(0)	(12)	(9)	-	(21)
Écarts de conversion	(8)	(5)	(4)	(0)	(17)
Autres	(24)	21	20	(31)	(15)
Actifs destinés à être cédés	(1)	(5)	-	-	(6)
Solde au 31 décembre 2023	**261**	**203**	**268**	**112**	**844**
Amortissements et pertes de valeur					
Solde au 1er janvier 2022	**(172)**	**(152)**	**(88)**	**(4)**	**(416)**
Amortissements	(7)	(11)	(12)	-	(30)
Pertes de valeur	(2)	(0)	-	2	(0)
Cessions	-	2	1	-	3
Écarts de conversion	(1)	0	(0)	(0)	(1)
Autres	5	15	(1)	-	19
Solde au 31 décembre 2022	**(177)**	**(146)**	**(101)**	**(2)**	**(426)**
Amortissements	(10)	(10)	(24)	0	(43)
Pertes de valeur	-	(0)	-	-	(0)
Cessions	0	11	5	-	16
Écarts de conversion	5	4	3	0	12
Autres	26	(19)	0	(0)	7
Actifs destinés à être cédés	1	4	-	-	5
Solde au 31 décembre 2023	**(154)**	**(156)**	**(117)**	**(1)**	**(428)**
Valeur nette					
Solde au 31 décembre 2022	**118**	**37**	**114**	**36**	**305**
Solde au 31 décembre 2023	**107**	**47**	**151**	**111**	**416**

L'augmentation des immobilisations corporelles s'explique notamment par les coûts encourus sur les actifs Orient Express et Paris Society ainsi que par les travaux de rénovation du Lido.

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.

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 écarts d'acquisition sont ainsi suivis au sein de chaque division (Premium, Mid. & Eco et Luxe & Lifestyle) par typologie d'activité (HotelServices, Actifs Hôteliers et Autres).

- Division Premium, Mid. & Eco. : un découpage par zone géographique des activités « HotelServices » et « Actifs Hôteliers » est effectué. Pour les autres activités, le suivi est opéré pour chaque ligne de métier.
- Division Luxe & Lifestyle : les actifs « HotelServices » et « Actifs Hôteliers » sont suivis au niveau de deux branches : Luxe et Lifestyle. Pour les autres activités, le suivi est opéré pour chaque ligne de métier.

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.

Les contrats de gestion sont testés lorsque le Groupe identifie un indice de perte de valeur ou un indice de reprise de perte de valeur.

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 auxquels sont rattachés des écarts d'acquisitions et les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut pas être déterminée (principalement les marques).

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 2023, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser une reprise nette de pertes de valeur d'un montant de 37 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 nette de pertes de valeur de 133 millions d'euros sur les marques, dont des reprises pour 137 millions d'euros (principalement sur Fairmont, Raffles et Mövenpick) et des pertes de valeur constatées pour (4) millions d'euros (notamment sur Mantra et Peppers) ;
- une perte de valeur de (62) millions d'euros sur des contrats de gestion hôtelière de l'activité Management & Franchise ;
- une perte de valeur de (8) millions d'euros sur les droits d'utilisation de l'activité Actifs Hôteliers ; et
- une perte de valeur de (26) millions d'euros sur les titres mis en équivalence.

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 dans le plan d'affaire à cinq ans du Groupe. Ce dernier reflète les nouvelles orientations stratégiques du Groupe, les dernières tendances de RevPAR (revenu par chambre disponible) par géographique ainsi que les conditions économiques environnantes.

Les prévisions de revenus sont basées, d'une part, sur le budget de l'exercice 2024 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 2025-2028, 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 du taux d'inflation normatif de la zone euro en cohérence avec la devise retenue pour les projections de flux de trésorerie. Au 31 décembre 2023, le taux de croissance à l'infini utilisé est de 1,94 %.

Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe pour ses activités Management & Franchise et Actifs hôteliers, calculés au 31 décembre 2023 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 *beta* sectoriel spécifique.

Les taux d'actualisation retenues pour les tests de dépréciation des UGTs sont les suivants :

	Taux d'actualisation
	Déc. 2023
Premium, Mid. & Eco. HS – ENA	+ 9,8 %
Premium, Mid. & Eco. HS – MEA APAC	+ 11,7 %
Premium, Mid. & Eco. HS – Amériques	+ 12,8 %
Premium, Mid. & Eco. HA – ENA	+ 10,0 %
Premium, Mid. & Eco. HA – MEA APAC	+ 8,1 %
Premium, Mid. & Eco. HA – Amériques	+ 11,2 %
Luxe & Lifestyle HS – Luxe	+ 10,7 %
Luxe & Lifestyle HS – Lifestyle	+ 11,0 %
Luxe & Lifestyle HA – Luxe	+ 11,1 %
Luxe & Lifestyle HA & Autre – Lifestyle	+ 8,5 %

Pour les principales marques, les taux d'actualisation sont les suivants :

	Taux d'actualisation
	Déc. 2023
Fairmont	+ 10,1 %
Raffles	+ 11,2 %
Swissotel	+ 12,2 %
Mantra	+ 9,4 %
Movenpick	+ 13,5 %

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 ses tests de dépréciation (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, « RevPAR » revenu par chambre disponible).

Aucune perte de valeur ne serait à constater sur les écarts d'acquisition en cas d'évolution raisonnablement possible des hypothèses utilisées en 2023.

Le tableau ci-dessous présente les dépréciations (-) ou reprises (+) additionnelles qui auraient été constatées en cas de variations des hypothèses suivantes :

(en millions d'euros)	Marques	Contrats de gestion*
Hausse de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	(18)	(1)
Baisse de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	18	1
Hausse de 100 points de base du RevPAR	10	1
Baisse de 100 points de base du RevPAR	(10)	(1)

* *Test de sensibilité réalisé en cas d'indice de perte de valeur ou d'indice montrant qu'une perte de valeur a diminué.*

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'évènement 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 informatique). 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 incluses 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 2023, les droits d'utilisation et la dette associée sont impactés principalement par l'opération de cession-bail du siège social du Groupe (voir note 3.1).

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**	**Terrains**	**Actifs mobiliers**	**Véhicules**	**Total**
Au 31 décembre 2022	**420**	**2**	**1**	**7**	**430**
Regroupements d'entreprises	78	-	1	-	78
Augmentations	285	-	8	6	299
Diminutions	(6)	-	3	(2)	(5)
Dotations aux amortissements	(94)	-	(3)	(3)	(99)
Dotations aux dépréciations	(8)	-	-	-	(8)
Écarts de conversion	(5)	-	(0)	(0)	(5)
Au 31 décembre 2023	**669**	**2**	**10**	**8**	**689**

9.2. Dette de loyers

Au 31 décembre 2023, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2022	**469**
Regroupements d'entreprises	69
Augmentations	320
Paiements de loyers	(120)
Autres diminutions	(4)
Charge d'intérêts	20
Écarts de conversion	(5)
Au 31 décembre 2023	**748**

Les échéances des obligations locatives (avant actualisation) sont les suivantes :

(en millions d'euros)	**2023**
À moins d'un an	128
Entre 1 et 5 ans	382
Au-delà de 5 ans	384
Total	**894**

9.3. Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2023, les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultat consolidé du Groupe au titre des contrats de location :

(en millions d'euros)	**2022**	**2023**
Loyers immobiliers variables	(91)	(135)
Loyers mobiliers variables (dont courte durée et faible valeur)	(3)	(23)
Concessions de loyers liées à la crise sanitaire	2	-
Amortissements et dépréciations des droits d'utilisation	(79)	(99)
Charge d'intérêts sur dette de loyers	(9)	(20)
Total	**(181)**	**(278)**

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 2023, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 278 millions d'euros dont :

- 100 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers ;
- 178 millions d'euros présentés en flux d'exploitation au titre du paiement des intérêts sur la dette de loyers (20 millions d'euros) et des paiements relatifs aux loyers non retraités en dette (158 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 2023 s'analyse comme suit :

			Reprise			
(en millions d'euros)	**Déc. 2022**	**Dotation**	**Avec utilisation**	**Sans utilisation**	**Écarts de conversion et autres**	**Déc. 2023**
Litiges et autres risques	171	33	(96)	(37)	4	74
Passifs liés à des contrats d'assurance	37	23	(18)	(0)	-	42
Restructurations	36	1	(22)	(2)	(0)	13
Provisions	**245**	**57**	**(136)**	**(39)**	**4**	**130**
• Dont non courantes	79	10	(54)	(2)	(3)	31
• Dont courantes	165	46	(82)	(37)	7	99

Les passifs liés à des contrats d'assurance sont portés par Comura, filiale spécialisée en réassurance, qui couvre notamment les risques dommages et responsabilité civile de la moitié des hôtels du réseau du Groupe.

La diminution des provisions pour litiges et autres risques concernent principalement :

- la reprise de la provision de 53 millions d'euros constatée en 2020 dans le cadre du contentieux précompte (voir note 14.2) ; et
- la reprise de la provision portant sur les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession de AccorInvest pour 50 millions d'euros (dont 28 millions de reprise avec utilisation).

La diminution des provisions pour restructuration s'explique par une reprise de provision de (24) millions d'euros portant principalement sur le plan initié sur le Lido ainsi que le plan de transformation du Groupe.

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)	Déc. 2022	Déc. 2023
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(102)	(94)
Charges d'intérêts sur comptes courants	(6)	(13)
Produits d'intérêts sur prêts et placements	13	52
Intérêts sur dette de loyers	(9)	(20)
Coût de l'endettement financier net	**(106)**	**(75)**
Autres produits et charges financiers	22	(25)
Résultat financier	**(84)**	**(100)**

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Déc. 2023
Opérations de couverture	(4)	37
Gains/(pertes) de change	22	(58)
Variation de juste valeur des actifs financiers non courants	6	(3)
Dividendes reçus	7	6
Autres charges financières	(9)	(7)
Autres produits et charges financiers	**22**	**(25)**

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 2023, la dette financière nette du Groupe s'établit à 2 074 millions d'euros et s'analyse comme suit :

	Déc. 2022			Déc. 2023		
(en millions d'euros)	**Courant**	**Non courant**	**Total**	**Courant**	**Non courant**	**Total**
Emprunts obligataires	323	2 069	2 391	384	1 730	2 114
Billets de trésorerie (NEU CP)	109	-	109	291	-	291
Découverts bancaires	18	-	18	4	-	4
Autres dettes bancaires	19	119	139	31	90	121
Dette obligataire et bancaire	**469**	**2 188**	**2 657**	**709**	**1 820**	**2 529**
Autres dettes financières	117	73	190	23	67	90
Instruments dérivés passifs	22	-	22	4	-	4
Dette financière brute	**608**	**2 261**	**2 869**	**736**	**1 887**	**2 623**
Dette de loyers	92	377	469	110	639	748
Dette financière totale	**700**	**2 638**	**3 338**	**845**	**2 526**	**3 372**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 643	-	1 643	1 283	-	1 283
Autres actifs financiers	23	-	23	-	-	-
Instruments dérivés actifs	14	-	14	14	-	14
Actifs financiers	**1 680**	**-**	**1 680**	**1 298**	**-**	**1 298**
Dette financière nette	**(980)**	**2 638**	**1 658**	**(452)**	**2 526**	**2 074**

Variation des dettes financières

Sur l'exercice 2023, la variation des dettes financières se décompose comme suit :

			Autres variations				
(en millions d'euros)	**Déc. 2022**	**Flux de trésorerie**	**Périmètre**	**Écarts de conversion**	**Juste valeur**	**Autres**	**Déc. 2023**
Emprunts obligataires	2 391	(299)	-	-	-	22	2 114
Billets de trésorerie (NEU CP)	109	182	-	-	-	-	291
Dettes bancaires	157	(18)	3	(2)	-	(14)	125
Autres dettes financières	190	(57)	16	(2)	-	(56)	90
Instruments dérivés passifs	22	-	-	0	(1)	(17)	4
Dette financière brute	**2 869**	**(193)**	**18**	**(4)**	**(1)**	**(66)**	**2 624**
Dette de loyers	469	(120)	65	(5)	-	341	748
Dette financière totale	**3 338**	**(313)**	**83**	**(9)**	**(1)**	**275**	**3 372**

Remboursement de dette obligataire

Sur l'exercice, Accor a procédé au remboursement du solde de 295 millions d'euros de l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros, émis en septembre 2015, et arrivé à échéance en septembre 2023, qui avait fait l'objet d'un remboursement partiel à hauteur de 205 millions d'euros dans le cadre de l'opération de refinancement en novembre 2021.

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 2023, ce programme, est utilisé à hauteur de 291 millions d'euros, en hausse de 182 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022.

Autres dettes financières

La variation des autres dettes financières correspond à la reprise de la dette de 62 millions d'euros relative à l'option de vente dont bénéficiait H World Group Ltd. non exercée à l'expiration de la période d'exercice.

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2023, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal					**Taux d'intérêt** *(%)*		**Valeur comptable**	
(en devise)	**Devise**	**Nature**	**Émission**	**Échéance**	**Nominal***	**Effectif****	**Déc. 2022**	**Déc. 2023**
295	EUR	Obligataire	09/15	09/23	3,625 %	3,95 %	296	-
357	EUR	Obligataire	01/17	01/24	2,50 %	1,77 %	365	365
600	EUR	Obligataire	02/19	02/26	3,00 %	3,14 %	606	609
500	EUR	OCEANE	12/20	12/27	0,70 %	0,87 %	454	463
700	EUR	Obligataire	11/21	11/28	2,375 %	3,18 %	671	676
Dette obligataire							**2 391**	**2 114**

* *Applicable au 31 décembre 2023.*
** *Sur la base d'un taux effectif global depuis émission incluant un impact des clauses de (« step-up ») et de (« step-down »).*

11.2.2. Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2023, la trésorerie et équivalents de trésorerie se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	**Déc. 2022**	**Déc. 2023**
Trésorerie	784	486
Dépôts à terme et contrats à terme	476	359
SICAV	382	438
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**1 643**	**1 283**

Les autres actifs financiers courants s'élèvent à 152 millions d'euros au 31 décembre 2023. Ils comprennent les prêts court termes de 138 millions d'euros, principalement le prêt subordonné octroyé à Valesco dans le cadre de la cession des titres de la SCI Sequana (voir note 3.1.2), ainsi que les instruments dérivés de 14 millions d'euros.

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'évènements 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 2023, les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Déc. 2023
Prêts à long terme	38	72
Dépôts et cautionnements	30	15
Actifs financiers évalués au coût amorti	**69**	**86**
Titres de participation non consolidés	248	99
Autres actifs financiers non courants	121	125
Actifs financiers évalués à la juste valeur	**369**	**224**
Total	**438**	**310**

La variation des titres non consolidés correspond principalement à la sortie des titres de REEF Technology Inc. dans le cadre de l'échange de titres avec REEF Proximity (voir note 3.1.3).

Au 31 décembre 2023, les autres actifs financiers non courants sont principalement composés d'obligations convertibles en actions (72 millions d'euros) et des parts détenues dans des fonds d'investissement (54 millions d'euros). Les mouvements de l'exercice correspondent principalement à la constatation des actions convertibles de REEF Proximity (voir note 3.1.3), partiellement compensée par une revalorisation à la baisse d'un complément de prix sur la cession d'un portefeuille d'actifs hôteliers.

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 2023, les instruments dérivés se composent uniquement d'instruments de change :

	Déc. 2022		Déc. 2023	
(en millions d'euros)	**Actif**	**Passif**	**Actif**	**Passif**
Instruments de change	14	22	14	4
Instruments financiers dérivés	**14**	**22**	**14**	**4**

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. 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	23	-	-	-	23
Instruments dérivés actifs	-	-	9	5	14
Actifs destinés à être cédés	-	264	-	-	264
Actifs financiers	**2 147**	**512**	**512**	**5**	**3 177**
Emprunts obligataires	2 391	-	-	-	2 391
Billets de trésorerie (NEU CP)	109	-	-	-	109
Dettes bancaires	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**

	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. 2023**
Prêts à long terme	72	-	-	-	72
Dépôts et cautionnements	15	-	-	-	15
Titres de participation non consolidés	-	99	-	-	99
Autres actifs financiers non courants	-	-	125	-	125
Créances clients	824	-	-	-	824
Trésorerie et équivalents	845	-	438	-	1 283
Prêts à court terme	138	-	-	-	138
Instruments dérivés actifs	-	-	14	-	14
Actifs financiers	**1 893**	**99**	**578**	**-**	**2 569**
Emprunts obligataires	2 114	-	-	-	2 114
Billets de trésorerie (NEU CP)	291	-	-	-	291
Dette bancaire	125	-	-	-	125
Autres dettes financières	90	-	-	-	90
Dettes fournisseurs	515	-	-	-	515
Instruments dérivés passifs	-	-	3	0	4
Passifs financiers	**3 134**	**-**	**3**	**0**	**3 138**

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. 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**	**-**

	Déc. 2023	Hiérarchie		
(en millions d'euros)	**Juste valeur**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
Titres de participation non consolidés	99	37	-	62
Autres actifs financiers non courants	125	-	-	125
SICAV	438	438	-	-
Instruments dérivés actifs	14	-	14	-
Actifs destinés à être cédés	-	-	-	-
Actifs	**677**	**475**	**14**	**187**
Instruments dérivés passifs	4	-	4	-
Passifs	**4**	**-**	**4**	**-**

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 2 103 millions d'euros au 31 décembre 2023.

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 (EUR)	2 475	3 %	98 %	2 210	3 %	87 %
Dollar australien (AUD)	-	-	-	453	6 %	18 %
EAU dirham (AED)	-	-	-	125	1 %	5 %
Livre sterling (GBP)	-	-	-	95	1 %	4 %
Dollar américain (USD)	55	7 %	2 %	77	5 %	3 %
Dollar canadien (CAD)	-	-	-	(176)	- 1 %	- 7 %
Franc suisse (CHF)	-	-	-	(258)	2 %	- 10 %
Autres devises	-	-	-	4	35 %	0 %
Dette obligataire et bancaire	**2 529**	**3 %**	**100 %**	**2 529**	**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 2023, les caractéristiques des instruments dérivés de couverture de change sont les suivantes :

			Déc. 2023						
(en millions d'euros)	**Horizon couvert**	**Qualification comptable**	**AUD**	**USD**	**CHF**	**GBP**	**Autres devises**	**Nominal**	**Juste valeur**
Swaps de change	< 1 an	Trading *	11	18	(262)	26	54	(153)	9
Cross currency swaps	2028	CFH **	424	-	-	-	-	424	(0)
Couvertures de financements			**435**	**18**	**(262)**	**26**	**54**	**271**	**8**
Forward	< 1 an	Trading *	17	23	12	19	40	111	1
Couvertures commerciales			**17**	**23**	**12**	**19**	**40**	**111**	**1**
Couvertures de flux de trésorerie	**< 1 an**	**Trading ***	**-**	**(33)**	**-**	**48**	**(134)**	**(119)**	**2**
Total			**452**	**8**	**(250)**	**93**	**(40)**	**263**	**11**

* *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 2023, 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. 2023	
(en millions d'euros)	**Fixe**	**Variable**	**Fixe**	**Variable**	**Fixe**	**Variable**
Dette obligataire et bancaire	705	4	1 775	45	2 480	49
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(845)	(438)	-	-	(845)	(438)
Exposition nette	**(140)**	**(434)**	**1 775**	**45**	**1 635**	**(389)**

Au 31 décembre 2023, la dette obligataire et bancaire est répartie à 98 % à taux fixe au taux moyen de 2,9 % et 2 % à taux variable au taux moyen de 8,1 %. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro.

Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2023, le Groupe n'a pas de couverture de taux d'intérêts.

Risque de non-respect des objectifs environnementaux, sociaux et gouvernementales

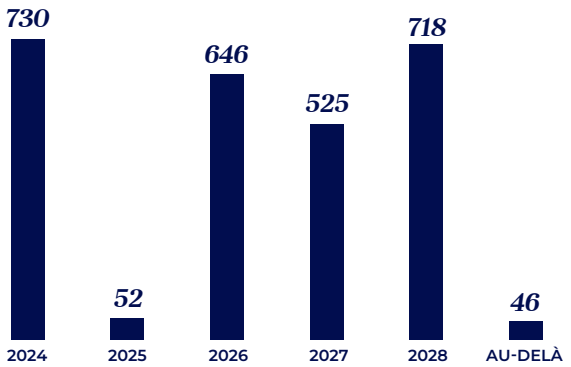
En 2021, Accor a émis une dette obligataire indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe (« Sustainability-Linked Bond ») d'un montant de 700 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,375 %, avec une maturité en novembre 2028. Émises conformément aux principes des obligations liées 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. Au 31 décembre 2023, Accor a considéré que ces objectifs seraient respectés dans la détermination du taux effective de la dette obligataire.

Accor possède également une ligne de crédit non tirée qui est indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe, la lutte contre le gaspillage alimentaire et la promotion de la diversité de genre. En cas de non-respect de ces objectifs, le Groupe s'expose à un rehaussement de sa marge à hauteur de 0,83 bp par objectif à compter de 2024.

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 2023, il se décompose comme suit :



Lignes de crédit

En décembre 2023, le Groupe a signé une nouvelle ligne de crédit non tirée pour 1 000 millions d'euros à cinq ans assortis de deux options d'extension d'un an, exerçable en 2024 et 2025. Cette ligne remplace la ligne de crédit non tirée de 1 200 millions d'euros conclue en juin 2018.

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 1 650 millions d'euros sur le total de 2 529 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 1 000 millions d'euros ne contient pas de convenant financier sous réserve de la conservation du statut « Investment Grade ».

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

Les agences de notation Standard & Poor's et Fitch Rating ont attribué à Accor les notes long terme suivantes :

	Notation	Perspective	Date de dernière revue
Standard & Poor's	BBB-	Stable	12 septembre 2023
Fitch Rating	BBB-	Stable	5 avril 2023

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 2023, 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 267 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	253	205	70	170	698
Provisions	(10)	(7)	(11)	(113)	(141)
Créances nettes	**243**	**198**	**59**	**57**	**556**

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 les valeurs 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)	2022	**2023**
Impôts courants	(117)	(141)
Impôts différés	41	102
Impôts sur les résultats	**(76)**	**(39)**

Le Groupe a reconnu une charge d'impôt sur les résultats de (39) millions d'euros.

La charge d'impôt courant de (141) millions d'euros comprend principalement :

- des charges d'impôt pour (163) millions d'euros ;
- des reprises de provisions pour risques fiscaux de 22 millions d'euros.

Le produit d'impôt différé de 102 millions d'euros comprend principalement des constatations d'impôts différés actifs en France, 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 2022, la charge de (76) millions d'euros comprenait une charge d'impôt pour (124) millions d'euros, une constatation d'impôts différés actifs pour 41 millions d'euros principalement aux États-Unis et aux Pays Bas et des reprises de provisions pour risques fiscaux de 7 millions d'euros.

12.1.2. Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)		2022	**2023**
Résultat des activités poursuivies avant impôt		**459**	**679**
Quote-part de mises en équivalence		(33)	(44)
Incidences des amortissements et dépréciations d'actifs		(134)	(61)
Dividendes		(1)	32
Autres		(18)	(32)
Résultat taxable au taux courant	**(a)**	**274**	**573**
Taux courant d'impôt en France	**(b)**	**+ 25,8 %**	**+ 25,8 %**
Impôt (théorique) au taux courant français	**(c) = (a) x (b)**	**(71)**	**(148)**
• au différentiel de taux courant des pays étrangers		10	3
• à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(30)	(20)
• à l'utilisation/activation des pertes fiscales des exercices antérieurs		39	124
• au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		7	22
• à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)		(4)	(4)
• aux changements de taux d'imposition		1	1
• à d'autres éléments		(28)	(17)
Total des ajustements sur l'impôt théorique	**(d)**	**(5)**	**109**
(Charge)/Produit d'impôt du Groupe	**(e) = (c) + (d)**	**(76)**	**(39)**

Sur l'exercice 2023, 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. 2022	**Déc. 2023**
Immobilisations incorporelles	(482)	(451)
Immobilisations corporelles	(4)	(18)
Déficits reportables	92	147
Provision pour avantages au personnel	28	25
Provisions pour risques et charges	17	(8)
Dépréciations d'actifs	6	23
Autres	(4)	18
Total Impôts différés nets	**(347)**	**(262)**
• Impôts différés actifs	193	229
• Impôts différés passifs	(540)	(491)

Les impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles portent essentiellement sur les actifs reconnus dans le cadre des différentes acquisitions du Groupe.

Les impôts différés sur déficits reportables concernent principalement la France (73 millions d'euros) et les États-Unis (40 millions d'euros).

12.3. Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 717 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre 835 millions d'euros au 31 décembre 2022). Il porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en France (310 millions d'euros), au Luxembourg (72 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
2023 à 2026	4	34	38
2027 et au-delà	14	24	38
Sans limite	126	515	641
Total	**144**	**573**	**717**

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 de 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 2023, le capital social de Accor SA est composé de 252 289 352 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation en 2023 est la suivante :

(en nombre de titres)	2023
Actions émises au 1er janvier 2023	**263 031 794**
Livraison d'actions de performance	1 898 784
Actions annulées	(12 641 226)
Actions émises au 31 décembre 2023	**252 289 352**

13.1.2. Distribution de dividendes

Le 25 mai 2023, Accor SA a versé un dividende de 1,05 euro par action (0,71 euro au titre du résultat de l'exercice 2022 et 0,34 euro de dividende exceptionnel) sous forme d'un paiement en numéraire de 277 millions d'euros.

13.1.3. Titres subordonnés à durée indéterminée

En octobre 2023, Accor a refinancé la tranche de dette hybride de 500 millions d'euros émise en janvier 2019. L'opération a consisté en :

- l'émission d'obligations hybrides perpétuelles d'un montant de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 7,25 % ;
- le rachat d'une souche d'obligations hybride perpétuelle (coupon de 4,375 %) pour un montant de 442 millions d'euros. Suivant les termes et conditions de ces obligations, le Groupe a exercé son option de rachat anticipé du restant de ces obligations pour un montant de 58 millions d'euros.

Sur l'exercice 2023, la rémunération des porteurs s'est élevée à 45 millions d'euros et est analysée comme une distribution de profits, venant directement en déduction des capitaux propres.

13.1.4. Programme de rachat d'actions

Le 10 octobre 2023, Accor a lancé un programme de rachat d'actions qui a été finalisé le 20 décembre 2023.

À l'issue de cette opération, le Groupe a racheté 12 641 226 actions propres au cours moyen de 31,64 euros par action, soit un total de 400 millions d'euros. Ces actions ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital. Ce programme est en accord avec l'engagement pris par le Groupe d'un retour aux actionnaires d'environ 3 milliards d'euros sur la période 2023-2027.

13.1.5. Réserves

Les éléments comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe sont les suivants :

	Déc. 2022	Variation	Déc. 2023
Écarts de conversion	(133)	(38)	(171)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(39)	34	(5)
• dont titres non consolidés	(85)	53	(31)
• dont instruments dérivés	46	(20)	26
Variation des écarts actuariels	(83)	(3)	(86)
Paiements fondés sur des actions	383	38	421
Autres réserves et résultat	2 467	239	2 707
Réserves – part du Groupe	**2 595**	**270**	**2 865**

La variation de 53 millions d'euros sur la réserve de juste valeur des titres non consolidés comprend le reclassement en réserves Groupe des variations de juste valeur cumulées de (56) millions d'euros sur les titres H World Group Ltd (voir note 3.1.4).

13.1.6. Écarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

	2022	Variation	2023
Livre sterling (GBP)	(145)	39	(107)
Real brésilien (BRL)	(92)	(55)	(147)
Dollar américain (USD)	254	(177)	78
Yuan chinois (CNY)	(39)	(15)	(54)
Dollar canadien (CAD)	(26)	6	(20)
Dollar australien (AUD)	(19)	30	11
Roupie indienne (INR)	(73)	7	(65)
Autres devises	8	123	131
Écarts de conversion	**(131)**	**(42)**	**(173)**
• dont part Groupe	(133)	(38)	(171)
• dont part Minoritaires	2	(4)	(2)

La variation négative de 42 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique essentiellement par la dépréciation du dollar américain (177 millions d'euros), la dépréciation du real brésilien (55 millions d'euros) et l'appréciation du livre sterling (39 millions d'euros) et du dollar australien (30 millions d'euros).

Les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	GBP	BRL	USD	CNY	CAD	AUD	INR
Décembre 2022	0,8803	5,4834	1,0622	7,4198	1,4433	1,5857	87,9579
Décembre 2023	0,8666	5,3624	1,1023	7,8640	1,4639	1,6197	91,6280

13.2. Intérêts minoritaires

13.2.1. Détail des intérêts minoritaires

Le tableau ci-dessous présente le montant des intérêts minoritaires portés par les sociétés du Groupe :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Variation	Déc. 2023
Ennismore	309	(12)	297
Rixos Hotels & Resorts	68	13	81
Filiales de Paris Society	(9)	(15)	(24)
Autres intérêts minoritaires	29	(2)	26
Intérêts minoritaires	**397**	**(17)**	**380**

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	2022	Activités poursuivies	Activités abandonnées	2023
Résultat net – part du Groupe	**359**	**43**	**402**	**623**	**10**	**633**
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(35)	-	(35)	(45)	-	(45)
Résultat net – part du Groupe ajusté	**324**	**43**	**367**	**578**	**10**	**588**
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	262 531 151	262 531 151	262 531 151	264 055 787	264 055 787	264 055 787
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives	263 019 122	263 019 122	263 019 122	265 238 783	265 238 783	265 238 783
Résultat net par action *(en euros)*	**1,23**	**0,16**	**1,40**	**2,19**	**0,04**	**2,23**
Résultat net dilué par action *(en euros)*	**1,23**	**0,16**	**1,39**	**2,18**	**0,04**	**2,22**

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2023 a été déterminé de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation	**252 289 352**
Effet de l'émission d'actions nouvelles	(770 891)
Effet de l'annulation d'actions	12 537 326
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	**264 055 787**
Nombre d'actions potentielles dilutives	1 182 996
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté	**265 238 783**

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 2023, 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 2023 des engagements donnés (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	Total
Engagements donnés sur contrats hôteliers	66	202	68	336
Engagements de location	2	7	11	20
Engagements d'investissement	81	52	-	133
Garanties bancaires et lettres de crédit	18	35	16	70
Autres engagements d'exploitation	10	28	3	41
Engagements liés aux activités opérationnelles	**178**	**324**	**98**	**599**
Garanties bancaires sur contrats de location	34	186	257	477
Engagements de souscription de titres	3	0	40	43
Autres, aval et cautionnement	0	-	1	1
Engagements liés au périmètre	**37**	**186**	**299**	**522**
Engagement de souscription auprès de fonds	-	-	7	7
Engagements liés aux placements financiers	**-**	**-**	**7**	**7**
Engagements donnés	**215**	**510**	**403**	**1 128**

Les engagements donnés sur les contrats hôteliers concernent principalement les *key money* à verser pour sécuriser l'obtention de contrat et les garanties de performance octroyées aux propriétaires dans le cadre de la gestion des hôtels.

14.1.2. Engagement reçus

L'échéancier au 31 décembre 2023 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
Contre-garanties reçues de mises en équivalence	-	165	124	289
Garanties bancaires reçues de clients	3	1	0	4
Lettres de crédit reçues	1	-	-	1
Autres	-	3	-	3
Engagements reçus	**4**	**168**	**125**	**297**

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

Depuis 2002, le Groupe a intenté plusieurs actions devant les tribunaux en vue d'obtenir le remboursement du précompte acquitté au titre des exercices 1999-2001 et 2002-2004.

Concernant la période 2002-2024, le Groupe avait constitué une provision de 53 millions d'euros pour faire face au risque de devoir restituer une partie des 307 millions d'euros remboursés par l'État à la suite de la décision favorable de la Cour administrative d'appel de Versailles du 7 juillet 2020.

Le 27 mai 2023, après l'arrêt de la Cour de Justice de l'Union européenne en date du 12 mai 2022, le Conseil d'État a confirmé, que le précompte était contraire à la directive européenne mère fille. Cependant, le Conseil d'État ne s'est pas prononcé sur le montant définitif du précompte à rembourser au Groupe et a renvoyé à la Cour administrative d'appel de Versailles pour un règlement au fond du contentieux. Dans l'attente de cette nouvelle décision, le 21 avril 2023, la Direction des Grandes Entreprises (DGE) a demandé à Accor de restituer la somme de 53 millions d'euros.

Le 9 janvier 2024, la Cour administrative d'appel de Versailles a rendu un arrêt confirmant le bien-fondé de la décision du Conseil d'État. Le Groupe s'est pourvu en cassation devant le Conseil d'État.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023, Accor a constaté le paiement à la DGE et repris la provision de 53 millions d'euros. La décision de la Cour administrative d'appel n'a donc pas d'incidence sur le compte de résultat du Groupe.

Cette décision confirme, par ailleurs, que le remboursement du précompte reçu en 2020 pour 307 millions d'euros au titre de la période 2002-2004 est définitivement acquis au Groupe à hauteur de 254 millions d'euros, correspondant au montant du produit qui avait été constaté dans les comptes consolidés de l'exercice 2020.

Pour rappel, concernant le précompte de la période 1999-2001, à la suite de la décision du Conseil d'État du 10 décembre 2012 imposant à Accor de restituer 185 millions d'euros, le Groupe a intenté une action en responsabilité de l'État et continue à faire valoir ses droits.

14.3. Évènements postérieurs à la clôture

Le 30 janvier 2024, Accor a signé un accord avec Travel + Leisure afin de céder son activité de « timeshare » en Australie, Nouvelle-Zélande et Indonésie, Accor Vacation Club, sur la base d'une valeur d'entreprise de 78 millions de dollars australiens, soit 48 millions d'euros (voir note 3.2.1).

NOTE 15 AUTRES INFORMATIONS

15.1. Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA

Au 31 décembre 2023, les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC), entrées au capital à la suite de 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 autres transactions avec les entités mises en équivalence sont mentionnées directement dans les notes afférentes (voir notes 3.1.3 et 6).

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 comptabilisés au compte de résultat du Groupe au cours des exercices 2022 et 2023 se détaille de la façon suivante :

	2022			2023		
(en millions d'euros)	**PwC**	**EY**	**Total**	**PwC**	**EY**	**Total**
Certification des comptes						
Émetteur	1,6	1,5	3,1	2,0	1,4	3,4
Filiales intégrées globalement	1,7	1,2	2,9	1,9	1,8	3,7
Sous-total	**3,3**	**2,8**	**6,0**	**4,0**	**3,1**	**7,1**
Services autres que la certification des comptes						
Services requis par la loi	-	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*	0,2	0,6	0,8	0,1	1,1	1,2
Autres services**	1,0	-	1,0	7,3	0,2	7,5
Sous-total	**1,8**	**0,8**	**2,5**	**7,6**	**1,3**	**8,9**
Total	**5,0**	**3,5**	**8,6**	**11,6**	**4,4**	**16,0**

* *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

Le Groupe consolide selon la méthode appropriée l'intégralité de ses filiales au 31 décembre 2023.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité de Accor à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.

Les filiales consolidées par intégration globale, ainsi que les principales participations mises en équivalence du Groupe, sont listées ci-dessous. Les autres entités sont individuellement non significatives.

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
AMÉRIQUES			
ACCORHOTELS ARGENTINA S.A.	Argentine	IG	100 %
FAIRMONT MY (BARBADOS)	Barbade	IG	100 %
FAIRMONT DUBAÏ HOLDINGS LTD	Bermude	IG	100 %
FAIRMONT HOTELS LIMITED	Bermude	IG	100 %
HOTELARIA ACCOR BRASIL SA	Brésil	IG	100 %
L.E.B.S.P.E. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA.	Brésil	IG	100 %
ACCOR INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA.	Brésil	IG	100 %
ACCOR LUXURY BRAZIL S.A.	Brésil	IG	100 %
ACCOR MANAGEMENT CANADA INC	Canada	IG	100 %
ACCOR CANADA INC	Canada	IG	100 %
ACCOR CANADA HOLDINGS INC.	Canada	IG	100 %
3985784 CANADA INC.	Canada	IG	100 %
6081541 CANADA INC.	Canada	IG	100 %
4229452 CANADA INC.	Canada	IG	100 %
FHP (CANADA) MANAGEMENT COMPANY INC.	Canada	IG	100 %
CP HOTELS MANAGEMENT	Canada	IG	100 %
CANADIAN PACIFIC EXPRESS & TRANSPORT LTD.	Canada	IG	100 %
FRHI REAL ESTATE HOLDING INC.	Canada	IG	100 %
FHR PROPERTIES INC.	Canada	IG	100 %
FHR WHISTLER OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
FHR LAKE LOUISE OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
FHR JASPER OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
FHR BANFFOPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
CANMORE LAUNDRY FACILITY OPERATIONS LIMITED	Canada	IG	100 %
FHR LCF OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
FHR RYH OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
FHR QEH OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
MANOIR RICHELIEU LTD./LTEE.	Canada	IG	100 %
ACCOR FRANCHISING CANADA INC	Canada	IG	100 %
FHP SP LIMITED PARTNERSHIP	Canada	IG	100 %
ACCOR PME FRANCHISING CANADA INC.	Canada	IG	100 %
ACCORHOTELS CHILE SPA	Chili	IG	100 %
A3 SPA	Chili	MEE	20 %
SOCIEDAD ANONIMA DE GESTION HOTELERA DE COLOMBIA – SOGECOL SA	Colombie	IG	100 %
COLOMBIA IBIS	Colombie	IG	72 %
SUN CARIBE	Cuba	IG	100 %
ACCOR MANAGEMENT US INC	États-Unis	IG	100 %
HERITAGE BENEFITS COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FRHI REAL ESTATE HOLDING (US) INC.	États-Unis	IG	100 %
FAIRMONT US MANAGEMENT LP	États-Unis	IG	100 %
ACCOR HOTELS & RESORTS (MARYLAND) LLC	États-Unis	IG	100 %
FHP MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHP COCOA MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHP SP (U.S.) MANAGEMENT COMPANY, LLC	États-Unis	IG	100 %
SCP CE SCOTTSDALE PRINCESS PARTNERSHIP	États-Unis	IG	100 %
FHR AUSTIN HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR CLAREMONT HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR DALLAS HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR GDM HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR WASHINGTON DC OPERATIONS LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR SEATTLE OPERATIONS LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR SAN FRANCISCO OPERATIONS LLC	États-Unis	IG	100 %
COPLEY PLAZA HOTEL OPERATING COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
SONOMA MISSION INN MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
KEA LANI LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR (ML) OPERATING COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
SWISSOTEL EMPLOYMENT SERVICES L.L.C.	États-Unis	IG	100 %
THE CHICAGO HOTEL MANAGEMENT SERVICES COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR PITTSBURGH MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR CENTURY PLAZA HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
DC SOFITEL, LLC	États-Unis	IG	100 %
NORMANDIE LLC	États-Unis	IG	100 %
LA LIBERTE LLC	États-Unis	IG	100 %
LA TOURAINE LLC	États-Unis	IG	100 %
LOS ANGELES MAISON INC	États-Unis	IG	100 %
ACCOR FRANCHISING US LLC	États-Unis	IG	100 %
FHP TELLURIDE MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR ESJ OPERATIONS LLC	États-Unis	IG	100 %
FHP GS HOLDINGS LLC	États-Unis	IG	100 %
BACK BAY HOTEL OPERATING COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
ROE MANAGEMENT US INC	États-Unis	IG	100 %
ACCOR PME FRANCHISING US INC	États-Unis	IG	100 %
ACCOR PME US INC.	États-Unis	IG	100 %
REEF PROXIMITY	États-Unis	MEE	20 %
SI HOTELERA DE MEXICO JUR	Mexique	IG	100 %
FHR MEXICO MANAGEMENT COMPANY, S.A., DE C.V.	Mexique	IG	100 %
FHMK, S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %
ADMINISTRADORA DE VACACIONES FHP, S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %
ACCOR HOTELES SA DE CV	Mexique	IG	100 %
ACCORHOTELS PERU SA	Pérou	IG	100 %

IG : Intégration globale.
MEE : Mise en équivalence.
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
EUROPE			
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	IG	100 %
ACCOR PURCHASING SOLUTIONS GMBH (APS)	Allemagne	IG	100 %
ACCOR HOTELBETRIEBS GMBH	Autriche	IG	100 %
ACCOR HOTELS BELGIUM S.A.	Belgique	IG	100 %
CIWLT S.A.	Belgique	IG	100 %
ACCOR ASIA S.A.	Belgique	IG	100 %
ACCORHOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN, S.L.	Espagne	IG	100 %
SWISSOTEL ESTONIA	Estonie	IG	100 %
ACCOR SA	France	IG	100 %
ACCOR AFRIQUE SUPPORT HS	France	IG	100 %
ACTIMOS	France	IG	100 %
COURTAGE D'ASSURANCE HÔTELLERIE (HIB)	France	IG	100 %
AH FLEET SERVICES	France	IG	100 %
SFPIE JUR	France	IG	100 %
STE DE PARTICIPATION DE L'ÎLE-DE-FRANCE HI	France	IG	100 %
IBL	France	IG	100 %
CHAMMANS FINANCE	France	IG	100 %
ACCOR LUXURY & LIFESTYLE	France	IG	100 %
IBIS BUDGET	France	IG	98 %
SOCIÉTÉ DE MANAGEMENT INTERMARQUES	France	IG	100 %
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE MONTPARNASSE (SHDM)	France	IG	100 %
ACADEMIE FRANCE	France	IG	100 %
MARGOT PREMIUM HÔTELS	France	IG	100 %
SNC MANAGEMENT HOTELS PULLMAN	France	IG	100 %
SNC ROISSYPOLE MANAGEMENT HOTELS	France	IG	100 %
STE HOT EXPLOITATION MARSEILLE	France	IG	100 %
SNC TOUR EIFFEL PULLMAN	France	IG	100 %
SH DÉFENSE GRANDE ARCHE	France	IG	100 %
SH DÉFENSE GRANDE ARCHE MERCURE	France	IG	100 %
LEISURE HOTELS – HOTEL AND TOURISTIC ENTERPRISES SA	Grèce	IG	100 %
ACCOR HOTELSERVICES MAGYAORSZAG KFT.	Hongrie	IG	100 %
ACCOR ISRAËL	Israël	IG	100 %
ACCORHOTELS ITALIA S.R.L.	Italie	IG	100 %
TRENO	Italie	IG	100 %
KAZAKH MANAGEMENT HOTEL COMPANY	Kazakhstan	IG	100 %
FRHI HOTELS & RESORTS S.A.R.L.	Luxembourg	IG	100 %
COMURA	Luxembourg	IG	100 %
ACCORINVEST GROUP	Luxembourg	MEE	30 %
MALTA HOTELS	Malte	IG	100 %
ACCOR HOTELS SERVICES NETHERLANDS BV	Pays-Bas	IG	100 %
ACCOR TREASURY NEDERLAND BV	Pays-Bas	IG	100 %
NOVOTEL FINANCE BV	Pays-Bas	IG	100 %
ACCOR SERVICES POLAND	Pologne	IG	100 %
ACCORHOTELS PORTUGAL, S.A.	Portugal	IG	100 %
ACCOR HOTEIS E SERVICOS (AHS)	Portugal	IG	100 %
REAL ESTATE HOTEL COMPANY SRL	Roumanie	IG	100 %
ACCOR HOTELSERVICES MAGYARORSZAG KFT BUDAPESTA – SUCURSALA BUCURESTI	Roumanie	IG	100 %
ACCOR UK	Royaume-Uni	IG	100 %
ACCOR HOTELSERVICES UK LIMITED	Royaume-Uni	IG	100 %
RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY LLC	Russie	IG	100 %
SAMHOTEL	Russie	IG	100 %
YARHOTEL	Russie	IG	100 %
KALINHOTEL	Russie	IG	100 %
MOSHOTEL	Russie	IG	100 %
ACCOR AHS AB	Suède	IG	100 %
ACCORHOTELS SWITZERLAND	Suisse	IG	100 %
SWISSOTEL MANAGEMENT GMBH	Suisse	IG	100 %
SWISSOTEL HOLDING AG	Suisse	IG	100 %
ACCOR SUISSE SA	Suisse	IG	100 %
FRHI HOTELS & RESORTS (SWITZERLAND) GMBH	Suisse	IG	100 %
FRS HOTEL GROUP (SWITZERLAND) GMBH	Suisse	IG	100 %
SWISSOTEL (RUSSIA) GMBH	Suisse	IG	100 %
MÖVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT AG	Suisse	IG	100 %
MP INVEST AG	Suisse	IG	100 %
UKRAINIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	Ukraine	IG	100 %
GRANDE CHINE			
AAPC SHANGHAI CO LTD	Chine	IG	72 %
AAPC HONG KONG CO LTD	Chine	IG	100 %
AAPC HOTEL MANAGEMENT LIMITED	Chine	IG	72 %
AAPC HOTEL SERVICES LIMITED	Chine	IG	100 %
AAPC HOTEL SERVICE LIMITED SHANGHAI HS	Chine	IG	100 %
INDE, MOYEN-ORIENT, AFRIQUE ET TURQUIE			
DEVKOM SOUTH AFRICA	Afrique du Sud	IG	100 %
MANTIS AFRICA	Afrique du Sud	IG	55 %
ACCOR HÔTELS ALGÉRIE	Algérie	IG	100 %
SAUDI FRENCH COMPANY HOTEL MGT	Arabie saoudite	IG	100 %
ACCOR HOTEL SAE	Égypte	IG	100 %
EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY	Égypte	IG	100 %
MH&R MANAGEMENT (EGYPT) SAE	Égypte	IG	100 %
ACCOR EMOA MOYEN-ORIENT	Émirats arabes unis	IG	100 %
FHR GULF MANAGEMENT FZ-LLC	Émirats arabes unis	IG	100 %
ACCORHOTELS MIDDLE EAST AND AFRICA FZ-LLC	Émirats arabes unis	IG	100 %
MH&R MANAGEMENT FZ-LLC – MEA CENTRAL HOLDING & HS	Émirats arabes unis	IG	100 %
SOFITEL MGT CIE MIDDLE EAST	Émirats arabes unis	IG	100 %
MH&R MANAGEMENT GHANA LTD.	Ghana	IG	100 %
AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE HS	Inde	IG	51 %
FHR HOTELS & RESORTS (INDIA) PRIVATE LIMITED	Inde	IG	100 %
EHIS – FORMULE 1 HS	Inde	IG	100 %
MH&R MANAGEMENT INDIA	Inde	IG	100 %
INTERGLOBE HOTELS	Inde	MEE	40 %
ACCOR GESTION MAROC	Maroc	IG	100 %
MH&R MANAGEMENT MORROCCO LLC	Maroc	IG	100 %
ACCOR AFRIQUE SERVICES	Maroc	IG	100 %
BELLE RIVIÈRE HÔTEL (BRH)	Île Maurice	IG	100 %

IG : Intégration globale.
MEE : Mise en équivalence.
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
KASADA HOSPITALITY FUND LP	Île Maurice	MEE	30 %
ACCOR MANAGEMENT CONSULTING AND SPORTS EVENTS LLC	Qatar	IG	100 %
STE DAKAROISE HOSPITALITY SA	Sénégal	IG	100 %
TUNISIA HOTELS & RESORTS SA	Tunisie	IG	100 %
MÖVENPICK MAN TUNISIA SARL	Tunisie	IG	100 %
TAMARIS TURIZM TRY	Turquie	IG	100 %
SOFITEL MGT CIE MIDDLE EAST	France	IG	100 %
ASIE DU SUD EST			
ACCOR PLUS	Australie	IG	100 %
AA KOREA HOTEL MANAGEMENT CO. LTD.	Corée du Sud	IG	51 %
PT AAPC INDONÉSIE	Indonésie	IG	100 %
PT FRS HOTELS INDONÉSIE	Indonésie	IG	100 %
AAPC JAPON K.K.	Japon	IG	100 %
AAPC (MALDIVES) PRIVATE LIMITED	Maldives	IG	100 %
FRS HOTEL GROUP (PHILIPPINES), INC.	Philippines	IG	100 %
FRHI RENTAL MANAGEMENT (PHILIPPINES), INC.	Philippines	IG	100 %
S & P, INC.	Philippines	IG	100 %
AAPC SINGAPOUR PTE LTD	Singapour	IG	100 %
AAPC ASIA PTE LTD	Singapour	IG	100 %
AHDF PTE LTD	Singapour	IG	100 %
AAPC EXPERIENCE PTE LTD	Singapour	IG	100 %
RAFFLES INTERNATIONAL LIMITED	Singapour	IG	100 %
FRHI HOTELS & RESORTS (SINGAPOUR) PTE LTD	Singapour	IG	100 %
FRHI HOLDINGS (SING) PTE. LTD.	Singapour	IG	100 %
RESORTS INTERNATIONAL (1997) PTE LTD.	Singapour	IG	100 %
GOURMET EXPERIENCE PTE LTD	Singapour	IG	100 %
MH&R MAN (THAÏLANDE) LIMITED	Thaïlande	IG	100 %
AAPC (THAÏLANDE) LIMITED	Thaïlande	IG	100 %
ACCOR LUXURY (THAÏLANDE) LIMITED	Thaïlande	IG	100 %
RAFFLES (THAÏLANDE) LIMITED	Thaïlande	IG	100 %
ACTIVITÉ LIFESTYLE			
ENNISMORE GERMANY GMBH	Allemagne	IG	62 %
ENNISMORE ARABIA FOR HOTEL SERVICES	Arabie saoudite	IG	62 %
TRIBE HOTEL GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
ENNISMORE PACIFIC PTY LTD	Australie	IG	62 %
LARGO DO BOTICÁRIO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES S.A.	Brésil	IG	100 %
ENNISMORE HOTEL MANAGEMENT (SHANGHAI)	Chine	IG	62 %
RIXOS HOSPITALITY EGYPT S.A.E.	Égypte	IG	22 %
AH NEW LIFESTYLE MEA	Émirats arabes unis	IG	62 %
RIXOS CONSULTANCY FZE	Émirats arabes unis	IG	44 %
21C MUSEUM HOTELS	États-Unis	IG	53 %
MORGANS ACQUISITION LLC	États-Unis	IG	62 %
FAENA HOTELS & RESORT (MARYLAND) LLC	États-Unis	IG	100 %
FH MIAMI OPERATIONS	États-Unis	IG	62 %
SBE ENT HOLDINGS LLC	États-Unis	IG	62 %
MHG HOLDCO LLC	États-Unis	IG	62 %
SBERG MANAGEMENT LLC	États-Unis	IG	62 %
SBE LICENSING LLC	États-Unis	IG	62 %
SBE HOTEL GROUP LLC	États-Unis	IG	62 %
SBE CALL CENTER MANAGEMENT LLC	États-Unis	IG	62 %
801 SMA LESSEE LLC	États-Unis	IG	62 %
DAKOTA DEVELOPMENT COMPANY	États-Unis	IG	62 %
MORGANS GROUP LLC	États-Unis	IG	62 %
MORGANS HOTEL GROUP MANAGEMENT LLC	États-Unis	IG	62 %
MAMA SHELTER US NEW	États-Unis	IG	62 %
ENNISMORE HOLDING US INC	États-Unis	IG	62 %
ENNISMORE INTERNATIONAL USA INC	États-Unis	IG	62 %
HUDSON LEASCO LLC	États-Unis	IG	62 %
ORIENT-EXPRESS	France	IG	100 %
SOLUXURY FRANCE	France	IG	100 %
OE MANAGEMENT COMPANY	France	IG	100 %
ENNISMORE FRANCE SAS	France	IG	62 %
MAMA SHELTER FRANCE HS	France	IG	62 %
42 POINCARE	France	IG	62 %
59 POINCARE	France	IG	62 %
ALL INC PROD	France	IG	62 %
B.P.S.	France	IG	62 %
BAL DE LA MARINE	France	IG	62 %
BEAURESTO	France	IG	62 %
BRA MEGÈVE	France	IG	62 %
C.T.A.M	France	IG	62 %
CADAPA	France	IG	62 %
CITADELLE VAUBAN	France	IG	62 %
ESPACE SAINT-LAZARE	France	IG	62 %
ESPACE YOYO	France	IG	62 %
EVENTIS AND CO	France	IG	62 %
GIGI RIGOLATTO BEACH CLUB L.L.C	France	IG	62 %
GIRAFE	France	IG	62 %
GOURCUFF SOCIETY HOTELS	France	IG	62 %
GUMERY	France	IG	62 %
HLE	France	IG	62 %
HOTEL ABBAYE	France	IG	62 %
ITALIE EVENT	France	IG	62 %
LA CABOCHE	France	IG	62 %
LA SUITE GIRAFE	France	IG	62 %
LE BILLOT ÉTOILE	France	IG	62 %
LE DERNIER ÉTAGE	France	IG	62 %
LE MADAM	France	IG	62 %
LE PIAF SAINT TROPEZ	France	IG	62 %
LE ROOFTOP DES CHAMPS-ÉLYSÉES	France	IG	62 %
LE ROOFTOP DES TERRASSES	France	IG	62 %
LE TOIT DU NEUVIÈME	France	IG	62 %
LES HARAS DES VAUX DE CERNAY	France	IG	62 %
LES PAVILLONS DES ÉTANGS	France	IG	62 %
MAISON RUSSE SAINT-TROPEZ	France	IG	62 %
MEGÈVE HOLDING	France	IG	62 %

IG : Intégration globale.
MEE : Mise en équivalence.
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
MGP	France	IG	62 %
MONTAIGNE INVEST	France	IG	62 %
MUN RESTAURANT J1 LLC	France	IG	62 %
NOCTIS EVENT	France	IG	62 %
PARIS SOCIETY CONSULTING	France	IG	62 %
PARIS SOCIETY GESTION	France	IG	62 %
PARIS SOCIETY INTERNATIONAL HOLDING LTD	France	IG	62 %
PARIS SOCIETY INTERNATIONAL INVESTMENT LLC	France	IG	62 %
PARK CITY	France	IG	62 %
PH1	France	IG	62 %
PONTHIEU ARTOIS	France	IG	62 %
PSMA	France	IG	62 %
PSO ACHAT	France	IG	62 %
PSO EVENT	France	IG	62 %
PSO FINANCE IT	France	IG	62 %
PSO RESTAURANT	France	IG	62 %
PSO RH PAIE	France	IG	62 %
RASPOUTINE SAINT TROPEZ	France	IG	62 %
RBC MEGÈVE	France	IG	62 %
RIVER SOCIETY	France	IG	62 %
S.T.R.	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION 3 ROYAL	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION BAGATELLE EVENTS	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE L'AUDITORIUM	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DU STUDIO	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION ÉVÉNEMENTIEL	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION QUAI ALEXANDRE	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ DU PAVILLON DES BOTANISTES	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ DU TROIS CLICHY	France	IG	62 %
TERMINAL 7	France	IG	62 %
TOKYO EXPLOITATION	France	IG	62 %
WILSON EXPLOITATION	France	IG	62 %
RAFFLES FRANCE	France	IG	100 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION PARIS MORLAND	France	IG	62 %
ENNISMORE HK LTD	Hong Kong	IG	62 %
ENNISMORE MEXICO	Mexique	IG	62 %
RIXOS	Pays-Bas	IG	44 %
ENNISMORE QA LLC	Qatar	IG	62 %
ENNISMORE RESTAURANTS LIMITED	Royaume-Uni	IG	62 %
ENNISMORE HOLDING LTD	Royaume-Uni	IG	62 %
ENNISMORE LIFESTYLE GROUP LIMITED	Royaume-Uni	IG	62 %
ENNISMORE HOTEL MANAGEMENT UK LTD	Royaume-Uni	IG	62 %
ENNISMORE INTERNATIONAL MANAGEMENT LIMITED	Royaume-Uni	IG	62 %
ENNISMORE MA NEWCO 2018 LIMITED	Royaume-Uni	IG	62 %
ENNISMORE INTERNATIONAL USA HOLDINGS LIMITED	Royaume-Uni	IG	62 %
AH NEW LIFESTYLE RUSSIA	Russie	IG	62 %
ENNISMORE ASIA PTE LTD	Singapour	IG	62 %

IG : Intégration globale.
MEE : Mise en équivalence.
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
AUTRES ACTIVITÉS			
JOHN PAUL CANADA	Canada	IG	100 %
D-EDGE CHINA	Chine	IG	100 %
P. ET C. CATERING MANAGT. CO	Chine	IG	100 %
ACCOR GLOBAL RESERVATION CENTRE SLU	Espagne	IG	100 %
D-EDGE USA	États-Unis	IG	100 %
JOHN PAUL USA	États-Unis	IG	100 %
D-EDGE ESPANA	France	IG	100 %
VERYCHIC SAS	France	IG	100 %
VERYCHIC TRAVELS SLU	France	IG	100 %
D-EDGE	France	IG	100 %
GEKKO	France	IG	100 %
GEKKO TECHNOLOGY	France	IG	100 %
TELDAR TRAVEL	France	IG	100 %
HOTEL CORPORATE SYSTEM	France	IG	100 %
GORDON BEDBANK	France	IG	100 %
AIR CORPORATE SYSTEM	France	IG	100 %
TELDAR TRAVEL ESPANA	France	IG	100 %
TELDAR PORTUGAL	France	IG	100 %
TELDAR TRAVEL LIMITED	France	IG	100 %
TELDAR TRAVEL NETHERLANDS	France	IG	100 %
TELDAR TRAVEL ITALIA	France	IG	100 %
JOHN PAUL FRANCE	France	IG	100 %
JOHN PAUL GROUPE	France	IG	100 %
RESA EVENTS	France	IG	100 %
SEGSMHI S.A. (LIDO)	France	IG	100 %
FINANCIÈRE LOUIS SAS	France	IG	100 %
POTEL ET CHABOT SAS	France	IG	100 %
INTERNATIONAL PRESTIGE EVENTS	France	IG	100 %
SAINT-CLAIR DAUPHINE SAS	France	IG	100 %
SOC. D'EXPLOITATION DU PAVILLON GABRIEL SAS	France	IG	100 %
SAINT-CLAIR LE TRAITEUR SAS	France	IG	100 %
SHIPPING HOLDCO	France	IG	100 %
POTEL ET CHABOT ASIA LIMITED	Hong Kong	IG	100 %
D-EDGE ITALIA	Italie	IG	100 %
D-EDGE JAPON	Japon	IG	100 %
JOHN PAUL LUXEMBOURG	Luxembourg	IG	100 %
JOHN PAUL PORTUGAL	Portugal	IG	100 %
POTEL ET CHABOT DOHA SERVICES LLC	Qatar	IG	49 %
OFS CONCIERGE SERVICES LLC (USA)	Royaume-Uni	IG	100 %
ONEFINESTAY USA LLC (USA)	Royaume-Uni	IG	100 %
ONEFINESTAY NY LLC (USA)	Royaume-Uni	IG	100 %
BRANCH : ONEFINESTAY ST. MARTIN (FRANCE)	Royaume-Uni	IG	100 %
BRANCH : ONEFINESTAY ST. BARTS (FRANCE)	Royaume-Uni	IG	100 %
BRUMMELL LLC (USA)	Royaume-Uni	IG	100 %
BRUMMELL (CA) LLC (USA)	Royaume-Uni	IG	100 %
BRUMMELL GALLERIES LLC (USA)	Royaume-Uni	IG	100 %
FERRERS LLC (USA)	Royaume-Uni	IG	100 %
FERRERS (CA) LLC (USA)	Royaume-Uni	IG	100 %
FERRERS GALLERIES LLC (USA)	Royaume-Uni	IG	100 %
JOHN PAUL HOLDING UK	Royaume-Uni	IG	100 %
JOHN PAUL UK	Royaume-Uni	IG	100 %
POTEL ET CHABOT LTD	Royaume-Uni	IG	100 %
D-EDGE HOSPITALITY SOLUTIONS PTE LTD	Singapour	IG	100 %

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
PACIFIQUE			
ACCOR CASINO INVESTMENTS PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC DEVELOPMENT SERVICES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC (RS) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC HOTELS PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AUSTRALIA ASIA PACIFIC HOTELS LIMITED	Australie	IG	100 %
ACCOR RESORTS MANAGEMENT PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES OPERATIONS (DH) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES OPERATIONS (SWS) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES OPERATIONS (ECONOMY) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
QP HOTELS PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
INITIAL NOMINEES PTY. LTD.	Australie	IG	100 %
QI AUSTRALIA PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
QP MNGNT PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
MERIBELLE PTY LTD	Australie	IG	100 %
AAPC DISTRIBUTION SERVICES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC AUSTRALIA PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES (WA) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES (F1) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
HOTELS HOLDINGS TRUST	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES (TW) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
NS MANAGEMENT SERVICES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC MANAGEMENT SERVICES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
ALL SEASONS PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC LOUNGE SERVICES UK LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC SERVICES PTE LTD	Australie	IG	100 %
MIRVAC HOTELS PAYROLL	Australie	IG	100 %
MIRVAC HOTELS AUSTRALIA	Australie	IG	100 %
AAPC LOUNGE SERVICES INC	Australie	IG	100 %
A.P.V.C. NOMINEES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
A.P.V.C. LTD	Australie	IG	100 %
A.P.V.C. HOLDINGS PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
A.P.V.C. NOUVELLE-ZÉLANDE LIMITED	Australie	IG	100 %
PT APVC INDONÉSIE	Australie	IG	100 %
ACCOR AUSTRALIA & NOUVELLE-ZÉLANDE HOSPITALITY PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
MIRVAC PROJECTS	Australie	IG	100 %
ACCOR AUSTRALIA & NOUVELLE-ZÉLANDE HOSPITALITY PTY LIMITED (NOUVELLE-ZÉLANDE BRANCH)	Australie	IG	100 %
AS HOTEL I PTY LTD	Australie	IG	100 %
AS HOTEL II PTY LTD	Australie	IG	100 %
AS HOTEL GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
PACIFIC APARTMENTS FROME STREET PTY LTD	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENT & HOTEL GROUP PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
LERINA HOLDINGS PTY LTD	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS EXHIBITION STREET PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL HOTEL BANKSTOWN PTY LTD	Australie	IG	100 %
PACIFIC SUITES ADELAIDE PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
PACIFIC SUITES MELBOURNE PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL SUITES PARRAMATTA PTY LTD	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS PARRAMATTA PTY LTD	Australie	IG	100 %
KENT STREET SUITES PTY LTD	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL SUITES PERTH PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
THE PARK AT MELBOURNE (AUSTRALIA) PTY. LTD.	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL HOTELS (ASIA PACIFIC) PTY LTD	Australie	IG	100 %
THL AIRPORT HOTEL MELBOURNE PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS SYDNEY CITY PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
SAVILLE HOTEL GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
PEPPERS LEISURE PTY LTD TB	Australie	IG	100 %
SAVILLE HOTEL GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
SAVILLE HOTEL GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
WEST END APARTMENTS MANAGEMENT PTY. LTD.	Australie	IG	100 %
PEPPERS LEISURE PROPRIETARY LIMITED	Australie	IG	100 %
TOURISM, HOTELS & LEISURE PROPRIETARY LIMITED	Australie	IG	100 %
MANTRA GROUP HOLDINGS II PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA GROUP LIMITED	Australie	IG	100 %
MANTRA IP PTY LTD	Australie	IG	100 %
GLOBAL VOYAGER GROUP ADMIN PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA HOSPITALITY ADMIN PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA MANAGEMENT PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA RESORTS GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
LORNE RESORT APARTMENTS LIMITED	Australie	IG	100 %
BREAKFREE RESORTS (VICTORIA) PTY LTD	Australie	IG	100 %
PEPPERS BROADBEACH PTY LTD	Australie	IG	100 %
AGREEDTO PTY LTD	Australie	IG	100 %
BARONDENE PTY LTD	Australie	IG	100 %
BEACHBOURNE PTY LTD	Australie	IG	100 %
CASTLEGALE PTY LTD	Australie	IG	100 %
SANDMOON PTY LTD	Australie	IG	100 %
CAPITAL TOWER APARTMENTS CANBERRA PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA LEISURE RESORTS PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA RESORTS AUSTRALIA PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA ETTALONG (NSW) PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA HOTELS & RESORTS AUSTRALIA PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA AUSTRALIA (NSW) PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA GROUP OPERATIONS PTY LTD	Australie	IG	100 %
SAMARAD PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA RESORTS LETTING PTY LTD	Australie	IG	100 %
SAMARAD LETTING PTY LTD	Australie	IG	100 %
BRK ASSET HOLDINGS PROPRIETARY LIMITED	Australie	IG	100 %

IG : Intégration globale.
MEE : Mise en équivalence.
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
BRK (NSW) PTY LTD	Australie	IG	100 %
BRK RESORTS PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA MLR GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
SA MANTRA PROPERTY MANAGEMENT PTY LTD	Australie	IG	100 %
SUNLEISURE HOTELS & RESORTS PTY LTD	Australie	IG	100 %
SUNLEISURE OPERATIONS PTY LTD	Australie	IG	100 %
A&R HOSPITALITY SERVICES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
PT MGHM INDONÉSIE (INDONESIEN ENTITY)	Australie	IG	100 %
MG ASIA PACIFIC PTY LTD	Australie	IG	100 %
ALMMS LLC	Australie	IG	100 %
MG HOTELS NORTH PACIFIC LLC	Australie	IG	100 %
MG NORTH PACIFIC HOLDINGS PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA GROUP PROPERTY MANAGEMENT PTY LTD	Australie	IG	100 %
ACCOR LUXURY AUSTRALIA	Australie	IG	100 %
AAPC PME NZF LIMITED	Nouvelle-Zélande	IG	100 %

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
AAPC PROPERTIES PTY LIMITED (NOUVELLE-ZÉLANDE BRANCH)	Nouvelle-Zélande	IG	100 %
MIRVAC HOTELS NZ BRANCH	Nouvelle-Zélande	IG	100 %
MANTRA RESORTS AUSTRALIA PTY LTD (NOUVELLE-ZÉLANDE BRANCH)	Nouvelle-Zélande	IG	100 %
MANTRA HOTELS & RESORTS AUSTRALIA PTY LTD (NOUVELLE-ZÉLANDE BRANCH)	Nouvelle-Zélande	IG	100 %
BREAKFREE RESORTS NZ LIMITED (NOUVELLE-ZÉLANDE ENTITY)	Nouvelle-Zélande	IG	100 %
AAPC NZ (LUXURY)	Nouvelle-Zélande	IG	100 %
COMPAGNIE HÔTELIÈRE DU PACIFIQUE	Polynésie francaise	IG	100 %
MARARA	Polynésie francaise	IG	100 %
SAFARI CLUB SUPPORT HS	Polynésie francaise	IG	100 %
SA MOTU	Polynésie francaise	IG	100 %
STARTOM HOSPITALITY	Polynésie francaise	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 2023)

À 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 consolidés de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit, 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 2023 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. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels

Risque identifié

Au 31 décembre 2023, la valeur nette comptable des actifs incorporels s'élève à M€ 5 496, soit environ 49 % du total de l'actif. Cet actif immobilisé est composé d'écarts d'acquisition (M€ 2 340), de marques (M€ 2 142) et de contrats (M€ 770) principalement comptabilisés lors d'opérations de croissance externe, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles (M€ 244). Ces actifs incorporels ont fait l'objet d'une reprise nette de pertes de valeur d'un montant total de M€ 71 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

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. 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 2023, 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 2023.

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.

Notre réponse

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 2023 ;
- 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 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 relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés 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 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 2023, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la vingt-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la cinquième 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 consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit, 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. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit, 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. 821-27 à L. 821-34 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 Paris-La Défense, le 27 mars 2024

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		Ernst & Young et Autres
François Jaumain	Julien Laugel	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 2023

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2022 Net	Déc. 2023 Net
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4-7)	103	130
Fonds commercial	(2-3-4-7)	22	4
Autres immobilisations incorporelles	(2)	104	86
Immobilisations incorporelles		**229**	**220**
Terrains	(2-4)	3	3
Constructions	(2-3-4)	10	9
Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	1	2
Autres immobilisations corporelles	(2-4)	11	10
Immobilisations corporelles en cours	(2)	0	0
Avances et acomptes	(2)	-	-
Immobilisations corporelles		**25**	**24**
Participations	(2-6-7-18)	5 964	6 192
Créances rattachées à des participations	(2-7-11-18)	1 181	964
Autres titres immobilisés	(2-6-7-18)	70	77
Prêts	(2-7-11)	4	174
Autres immobilisations financières	(2-7)	1 004	974
Immobilisations financières		**8 223**	**8 381**
Actif immobilisé		**8 477**	**8 625**
Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	24	28
Clients et comptes rattachés	(5-7-11-19-20)	552	568
Autres créances	(5-7-11-19-20)	572	781
Valeurs mobilières de placement	(8-11)	757	678
Disponibilités	(11)	629	516
Actif circulant		**2 534**	**2 571**
Instruments financiers à terme		**2**	**9**
Charges constatées d'avance	(9-19)	16	34
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	51	43
Primes remboursement des obligations		7	5
Écarts de conversion actif	(10)	3	3
Comptes de régularisation		**77**	**85**
ACTIF	**(1)**	**11 091**	**11 290**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2022 Net	**Déc. 2023 Net**
Capital	(13-14)	789	757
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	1 465	1 099
Réserve légale	(13)	87	87
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	2	-
Report à nouveau	(13)	1 650	1 537
Résultat de l'exercice	(13)	164	956
Capitaux propres		**4 166**	**4 445**
Produits des émissions de titres participatifs	(15)	994	996
Autres fonds propres		**994**	**996**
Provisions pour risques	(7)	82	240
Provisions pour charges	(7)	181	25
Provisions pour risques et charges		**263**	**265**
Emprunts obligataires convertibles	(12-16-17)	500	500
Autres Emprunts obligataires	(12-16-17)	1 981	1 683
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(12-17)	310	341
Emprunts et dettes financières divers	(12-17-18)	2 253	2 395
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	(17)	2	7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-17-20)	408	425
Dettes fiscales et sociales	(12-17-25)	87	99
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	23	17
Autres dettes	(12-17)	49	70
Dettes		**5 613**	**5 537**
Instruments financiers à terme		**16**	**4**
Produits constatés d'avance	(9-17)	37	42
Écarts de conversion passif	(10)	2	2
Comptes de régularisation		**39**	**44**
PASSIF	**(1)**	**11 091**	**11 290**

6.3.2 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2022 Net	**Déc. 2023 Net**
Production vendue (biens et services)		1 174	1 530
Chiffre d'affaires net	**(21)**	**1 174**	**1 530**
Production immobilisée		54	54
Subvention d'exploitation		-	-
Repr./amort. et prov., transferts de charges	(7)	14	34
Autres produits		2	7
Produits d'exploitation		**1 244**	**1 625**
Achats de matières premières et autres approvisionnements		1	5
Autres achats et charges externes		936	1 061
Impôts, taxes et versements assimilés		14	25
Salaires et traitements	(22)	103	118
Charges sociales		49	62
Dotations aux amortissements et provisions			
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	79	89
• Sur immobilisations : dotations aux provisions	(7)	-	0
• Sur actif circulant : dotations aux provisions	(7)	7	12
• Pour risques et charges : dotations aux provisions	(7)	31	75
Autres charges	(22)	53	38
Charges d'exploitation		**1 273**	**1 485**
Résultat d'exploitation		**(29)**	**140**
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
Opérations en commun		**-**	**-**
Produits financiers de participations	(20)	291	777
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		2	8
Autres intérêts et produits assimilés	(20)	23	80
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	361	204
Différences positives de change		188	207
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		-	11
Produits financiers		**865**	**1 287**
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	(7)	440	155
Intérêts et charges assimilées	(20)	163	226
Différences négatives de change		205	208
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		-	-
Charges financières		**808**	**589**
Résultat financier	**(23)**	**57**	**698**
Résultat courant avant impôts		**27**	**838**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		1	14
Produits exceptionnels sur opérations en capital		914	319
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	82	90
Produits exceptionnels		**997**	**423**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		81	137
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		794	183
Dotations aux amortissements et aux provisions	(7)	-	0
Charges exceptionnelles		**875**	**320**
Résultat exceptionnel	**(24)**	**122**	**103**
Impôts sur les bénéfices	(25)	(14)	(15)
Total produits		**3 106**	**3 335**
Total charges		**2 942**	**2 379**
Bénéfice ou (perte)		**164**	**956**

6.3.3 *Notes annexes aux comptes annuels*

NOTE 1 Règles et méthodes comptables 387
NOTE 2 État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2023 391
NOTE 3 Immobilisations corporelles et incorporelles 391
NOTE 4 État des amortissements au 31 décembre 2023 392
NOTE 5 Créances au 31 décembre 2023 392
NOTE 6 Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2023 393
NOTE 7 État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2023 395
NOTE 8 Portefeuilles des valeurs mobilières de placement 396
NOTE 9 Comptes de régularisation au 31 décembre 2023 397
NOTE 10 Écarts de conversion 397
NOTE 11 Produits à recevoir 398
NOTE 12 Charges à payer 398
NOTE 13 Variations des capitaux propres 398
NOTE 14 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances 399
NOTE 15 Autres fonds propres 400
NOTE 16 Emprunts obligataires 400
NOTE 17 État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2023 401
NOTE 18 Risque de change au 31 décembre 2023 402
NOTE 19 État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2023 404
NOTE 20 Éléments concernant les entreprises liées au 31 décembre 2023 405
NOTE 21 Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes 405
NOTE 22 Rémunérations et effectifs 405
NOTE 23 Résultat financier 406
NOTE 24 Résultat exceptionnel 406
NOTE 25 Impôts sur les bénéfices 407
NOTE 26 Situation fiscale différée 408
NOTE 27 Engagements hors bilan donnés et reçus 408
NOTE 28 Événements post-clôture 409
NOTE 29 Principales filiales et participations au 31 décembre 2023 410

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 2023 le total du bilan est de 11 290 millions d'euros et le compte de résultat de l'exercice présente un bénéfice de 956 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1er janvier 2023 au 31 décembre 2023.

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 2023 a été soutenue par une demande solide. La performance des hôtels dépasse désormais significativement celle enregistrée en 2019.

Au 31 décembre 2023, Accor SA dispose d'une structure financière solide après le remboursement de son emprunt obligataire de 295 millions d'euros arrivé à échéance en septembre 2023 et au refinancement, en octobre 2023 de sa dette hybride émise en janvier 2019 pour 500 millions d'euros. Le 20 décembre 2023, Accor a également conclu un accord avec un consortium de 13 banques pour la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 1 milliard d'euros en remplacement de la ligne de crédit non tirée de 1,2 milliard d'euros conclue en juin 2018.

L'activité de Accor SA en 2023 est marquée par les évènements suivants :

- en janvier 2023, Accor SA a procédé à l'acquisition d'un complément de participation dans la société Reef Technology pour 2,65 % à sa filiale Gourmet Experience conduisant Accor SA à en détenir 4,98 %. Le 31 mai 2023, le groupe Reef a procédé à une réorganisation interne qui a conduit à la séparation des deux activités du groupe et à la création de deux entités Reef Proximity Aggregator (« Proximity ») et Parking Aggregator (« Parking »). Dans le cadre de cette réorganisation, Accor a échangé ses titres dans Reef Technology contre une participation de 19,8 % dans Reef Proximity et 1,6 % de Reef Parking. Accor a également investi 23 millions d'euros en obligations convertibles émises par Reef Proximity TopCo, filiale de Reef Proximity ;
- le 27 avril 2023, constatant qu'aucune acquisition ne serait conclue par Accor Acquisition Company (AAC) (véhicule SPAC) dans le délai de 24 mois prévu par les statuts, le Conseil d'administration de la société a décidé de procéder au rachat et à l'annulation des actions de marché par voie de réduction de capital. Le 2 juin 2023, l'intégralité des 27 702 143 actions de marché a ainsi été rachetée à un prix unitaire de 10 euros, conformément aux statuts et aux termes et conditions des actions de marché. À l'issue de ce rachat, Accor SA a reçu un remboursement de 20 millions d'euros et est devenu l'actionnaire majoritaire de AAC. Le 27 juin 2023, l'Assemblée générale mixte de la société a voté sa dissolution et nommé Accor SA en qualité de liquidateur. Cette opération a généré une moins-value nette de 14 millions d'euros ;
- le 22 juin 2023, la cession de 99 % de la SCI Sequana qui détient l'immeuble de son siège social situé à Issy-les-Moulineaux, et la dette associée, au groupe Valesco (The Valesco Group). Cette opération a généré une plus-value nette de 106 millions d'euros ;
- le 3 août 2023, Accor SA a cédé ses actifs détenus dans la société Risma soit 33 % de titres de participation et des obligations émises par Risma. Cette opération a généré une plus-value nette de 8 millions d'euros ;
- le 12 octobre 2023, l'apport de titres et obligations de sociétés du Groupe Momense, Financière Louis et Pôtel et Chabot à sa filiale Accor Luxury & Lifestyle pour une valeur de 29 millions d'euros en échange de titres de la filiale. Cette opération a généré une plus-value de 9 millions d'euros. Ce même jour Accor SA a cédé des obligations pour 3 millions d'euros sans générer de résultat de cession.

En octobre 2023, Accor SA a signé un contrat de *Share Buy back* avec la banque Natixis pour un montant de 400 millions d'euros. Au titre de ce contrat, la banque a racheté 12 641 226 actions Accor SA pour 400 millions d'euros.

En décembre 2023, Accor SA a réduit son capital social par l'annulation des 12 641 226 actions achetées.

En 2023, les capitaux propres ont été mouvementés par la création de 1 898 784 actions et l'annulation de 12 641 226 actions. L'ensemble de ces opérations à réduit le capital social de 32 millions d'euros.

Risques climatiques

Accor SA 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, entrainant une augmentation des coûts d'investissements et d'opérations. Les conséquences du changement climatique sur l'activité de la société dépendent de nombreux facteurs externes (voyages d'affaires, trafic aérien, choix de consommation...) et des plans d'adaptation mis en œuvre, et demeurent ainsi difficiles à appréhender, notamment sur un horizon au-delà de 2030. 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 de Accor SA clos le 31 décembre 2023.

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.

La valeur d'inventaire des titres de participation s'estime en premier lieu sur la base de la quote-part des capitaux propres consolidés des filiales, et le cas échéant sur la base :

- des éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique ;
- des éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents ;
- des valeurs issues de transactions récentes comme comparatif ;
- des éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres ;
- l'excédent brut d'exploitation moyen des deux dernières années auquel un multiple est appliqué.

Quand la valeur d'inventaire des titres est inférieure à leur valeur brute, une dépréciation est constatée. Les pertes de valeurs éventuelles sont constatées dans l'ordre suivant : titres de participation, créances rattachées, prêts, comptes courants et le cas échéant une provision pour risque financier est comptabilisée. 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 repartir

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 risques 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 ou vouchers ;
- du pourcentage de conversion de ces points, évalués par un actuaire une fois par an.

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 ». Le classement en autres fonds propres s'appuie sur des critères contractuels juridiques et économiques. 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 2015-05, 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 2023, 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) Résultat Exceptionnel

La comptabilisation en résultat exceptionnel est réalisée sur la base d'une analyse des différentes opérations intervenues au cours de l'exercice permettant ainsi de qualifier leur caractère courant ou exceptionnel. Cette approche a pour objectif de clarifier la lecture de la performance de l'entreprise.

p) Impôts sur les sociétés

Accor bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet, sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

Chaque filiale intégrée dans Accor supporte l'impôt 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.

q) 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 2023.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2023

(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	20	(20)	-	61
Licences, logiciels	274	70	(11)	-	333
Fonds commercial	45	4	(40)	-	9
Autres immobilisations incorporelles	142	15	(2)	-	155
Immobilisations incorporelles en cours	38	29	(35)	0	31
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	**560**	**138**	**(109)**	**-**	**589**
Terrains	3	0	-	-	3
Constructions	24	1	0	-	26
Installations techniques, matériel et outillage industriels	6	1	-	-	6
Autres immobilisations corporelles	51	3	(4)	0	49
Immobilisations corporelles en cours	0	0	0	-	0
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	**84**	**5**	**(5)**	**0**	**84**
Participations [1]	8 868	285	(148)	-	9 005
Créances rattachées à des participations [2]	1 234	182	(394)	-	1 022
Autres titres immobilisés [1]	76	28	(22)	(1)	81
Prêts	6	173	(3)	-	176
Autres immobilisations financières [3]	1 004	0	(30)	-	974
Immobilisations financières	**11 188**	**668**	**(597)**	**(1)**	**11 258**
ACTIF IMMOBILISÉ	**11 832**	**811**	**(711)**	**(1)**	**11 931**

(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 973 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 2023

(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	210	42	(11)	-	241
Fonds commercial	15	2	(15)	0	2
Autres immobilisations incorporelles	76	25	(1)	-	100
Immobilisations incorporelles	**301**	**69**	**(27)**	**0**	**343**
Terrains	0	0	-	-	0
Constructions	15	2	0	-	17
Installations techniques, matériel et outillage industriels	5	0	-	-	5
Autres immobilisations corporelles	40	3	(4)	0	39
Immobilisations corporelles	**59**	**5**	**(4)**	**0**	**60**
ACTIF IMMOBILISÉ	**360**	**74**	**(31)**	**0**	**403**

NOTE 5 CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2023

(en millions d'euros)	2022 bruts	2023 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	**24**	**28**
Clients et comptes rattachés	**565**	**585**
Autres créances	**593**	**803**
Dont fournisseurs	3	56
Dont personnel	0	0
Dont État	74	73
Dont Groupe et associés	419	552
Dont débiteurs divers	95	121
Sur cessions d'immobilisations	2	1
Total	**1 182**	**1 416**

NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2023

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2023
K CHALLENGE LAB	430	5	17,70 %
ALLTHEWAY	61 240	2	36,47 %
EO CONCEPT	1 900	0	19,00 %
Acquisitions		**7**	

Compléments de participations par acquisitions	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2023
REEF TECHNOLOGY	7 521 346	2,65 %	79	4,98 % (1)
ACCOR GESTION MAROC	3 305	33,04 %	16	100,00 %
DAILYPOINT	2 601	9,46 %	4	36,99 %
Compléments de participations par acquisitions			**99**	

(1) % de détention consécutif à une souscription, une acquisition, une augmentation de capital et avant une opération de cession, de conversion, de scission, voir cadres suivants.

Compléments de participations par augmentation de capital	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2023
AAPC	150 000 000	9,34 %	93	27,43 %
KASADA HOSPITALITY FUND	-	- %	31	29,90 % (1)
ACCOR PME US	1 000	- %	6	100,00 %
ENERGY OBSERVER DEVELOPPEMENT	501	0,01 %	5	13,44 % (2)
WORKLIB	1 336	- %	4	40,00 %
GROUPS360 LLC	321 399	1,67 %	4	15,77 %
TUNISIA HOTELS AND RESORTS	115 521	- %	3	99,99 %
KAC	640	- %	1	40,00 %
Compléments de participations par augmentations de capital			**146**	

(1) Augmentation de capital en valeur.
(2) Le pourcentage négatif d'acquisition complémentaire dans le cadre de l'augmentation de capital traduit une dilution de la participation de Accor SA dans Energy Observer Developpement.

Souscriptions d'obligations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2023
REEF PROXIMITY TOPCO	-	- %	25	- %
ENERGY OBSERVER DEVELOPPEMENT	166 666	8,33 %	2	8,33 % (1)
EO CONCEPT	3 500	100,00 %	-	100,00 %
Obligations			**27**	

(1) % de détention consécutif à une souscription, une acquisition, une augmentation de capital et avant une opération de cession, de conversion, de scission, voir cadres suivants.

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2023
Cessions				
RISMA	(4 776 605)	100,00 %	(64)	- %
ACCOR ACQUISITION COMPANY	(2 000 000)	5,35 %	(20)	91,95 % (1)
RISMA (obligations)	(94 293)	100,00 %	(9)	- %
HOSPITALITY SWISS PROCO	(3 000 000)	100,00 %	(7)	- %
POTEL ET CHABOT (obligations)	(833 333)	100,00 %	(3)	- %
SOYHUCE	(194 205)	100,00 %	(2)	- %
Cessions			**(105)**	

(1) % de détention consécutif à une souscription, une acquisition, une augmentation de capital et avant une opération de cession, de conversion, de scission, voir cadres suivants.

Liquidation de sociétés	Nombre de titres	Montants *(en millions d'euros)*
ACCOR AUSTRIA AG	(79 168)	(22)
ACCOR ACQUISITION COMPANY	(6 793 342)	(14)
Liquidation		**(36)**

Autres mouvements	Nombre de titres	% opération	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2023
Scission				(1)
REEF TECHNOLOGY	(14 151 777)		(150)	- %
REEF PROXIMITY AGGREGATOR	15 260 000		150	19,82 %
Apport				(2)
FINANCIÈRE LOUIS (actions)	(701 113 820)	100,00 %	(14)	- %
POTEL ET CHABOT (obligations)	(1 166 666)	100,00 %	(4)	- %
FINANCIÈRE LOUIS (obligations)	(91 458 845)	100,00 %	(2)	- %
ACCOR LUXURY & LIFESTYLE	2 834 161		28	100,00 %
Conversion d'obligations en actions				
ENERGY OBSERVER DEVELOPPEMENT (sortie obligations)	(366 666)		(4)	- %
ENERGY OBSERVER DEVELOPPEMENT (entrée actions)	518		4	13,44 %
TUP				
RESTAU COM	(155 000)	100,00 %	(3)	
SODETIS	(2 660)	100,00 %	(2)	
CGRS	(1 090)	100,00 %	-	
SOPARAC	(2 500)	100,00 %	-	
Total autres mouvements			**3**	
Total acquisitions et autres mouvements			**461**	
Total cessions, liquidations et autres mouvements			**(319)**	
Total variations des participations			**142**	

(1) La société Reef Technology a été séparé en deux branches d'activités et sociétés distinctes : la société Reef Proximity Aggregator et la société Reef Parking Aggregator.
(2) Accor SA a apporté sa détention dans les titres et obligations Financière Louis et Pôtel & Chabot à Accor Luxury & Lifestyle dans le cadre des réorganisations du Groupe.

NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2023

(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	10	0	(2)	0	-	8
Pour pertes de change	3	0	0	-	-	3
Autres provisions pour risques [1]	221	72	(1)	(64)	-	229
Provisions pour risques	**234**	**73**	**(3)**	**(64)**	**-**	**240**
Pour retraites et prestations assimilées [4]	20	5	0	(4)	-	21
Pour impôts	-	-	-	-	-	-
Autres provisions pour charges [2]	10	0	(1)	(5)	-	4
Provisions pour charges	**30**	**5**	**(1)**	**(9)**	**-**	**25**
Provisions	**264**	**78**	**(4)**	**(73)**	**-**	**265**
Sur immobilisations incorporelles	30	0	(3)	-	(2)	26
Sur immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-
Sur immobilisations financières [3]	2 965	150	(233)	-	(5)	2 877
Sur comptes clients	13	10	(6)	-	-	17
Sur autres créances [3]	21	2	(1)	-	-	22
Dépréciations d'actifs	**3 029**	**162**	**(243)**	**-**	**(7)**	**2 941**
Provisions et dépréciations d'actifs	**3 293**	**240**	**(247)**	**(73)**	**(7)**	**3 206**

Impact résultat des variations de provisions	**Augmentations**	**Diminutions**
Résultat d'exploitation	87	(26)
Résultat financier	153	(204)
Résultat exceptionnel	0	(90)
Total	**240**	**(320)**

(1) Le solde des autres provisions pour risques est constitué principalement d'une provision pour risque au titre de la valorisation des points validés entrant dans le cadre du programme de fidélité de 219 millions d'euros. Les mouvements de l'année se composent d'une dotation de 67 millions d'euros de la provision au titre de la valorisation des points et d'une reprise de 53 millions d'euros de la provision constatée en 2020 dans le cadre du précompte. Cette dernière 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 6 millions d'euros, dont 5 millions d'euros avec utilisation, pour atteindre 3 millions d'euros.

(3) Les mouvements de l'année se décomposent en 152 millions d'euros de dotations dont 2 millions d'euros en résultat d'exploitation et 150 millions d'euros en résultat financier et 234 millions d'euros de reprises dont 203 millions d'euros en résultat financier et 31 millions d'euros en résultat exceptionnel. Les principales dotations concernent les filiales Reef Proximity (115 millions d'euros), Ghost Kitchen (10 millions d'euros) et Ken Groupe (10 millions d'euros). Les reprises concernent principalement les filiales Movenpick Hotels & Resorts Management (68 millions d'euros) Accor Services Poland (60 millions d'euros), MP Invest AG (22 millions d'euros), Accor Hotel Services Magyaorszag (20 millions d'euros) et ont été comptabilisées dans le cadre des réactualisations de clôture annuelle.

(4) Engagements de retraite et hypothèses actuarielles.

Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	2022 Régime général	2022 Régime Dirigeant	2023 Régime général	2023 Régime Dirigeant
Taux d'actualisation	3,9 %	3,9 %	3,2 %	3,2 %
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)

	2022	2023
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N-1	23	20
Coût des services rendus dans l'année	6	5
Effet de l'actualisation	-	-
(Gains)/Pertes actuarielles*	(7)	-
Modification/liquidation de régime	-	-
Prestation/cotisations versées	(2)	(4)
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N	**20**	**21**

* *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.*
Les hypothèses sont financières (mise à jour du taux d'actualisation), démographiques ou liées 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 actuarielle.

NOTE 8 PORTEFEUILLES DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2022 bruts	2023 bruts
Fonds Communs de Placement	2	2
Sicav	355	380
Dépôts à terme	250	292
Comptes à terme	150	-
Total	**757**	**674**

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2023

(en millions d'euros)	Montants nets début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets à la fin de l'exercice
Location et maintenance informatique	3	2	(2)	2
Partenariat	3	10	(3)	10
Autres	10	21	(9)	22
Charges constatées d'avances [1]	**16**	**32**	**(14)**	**34**
Frais d'émission d'emprunts	51	10	(18)	43
Charges à répartir sur plusieurs exercices	**51**	**10**	**(18)**	**43**
Primes d'émission d'emprunts	7	0	(2)	5
Primes d'émission des emprunts obligataires	**7**	**0**	**(2)**	**5**
Fonds Marketing	6	6	(6)	6
Autres	8	-	(2)	6
PARIS 2024	23	8	(2)	29
Produits constatés d'avances [2]	**37**	**15**	**(10)**	**42**

(1) Les variations des charges constatées d'avance s'expliquent principalement par le contrat de partenariat avec le club de football PSG et le loyer du siège social.
(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)	2022	2023
Diminution des créances	3	2
Augmentation des dettes	-	1
ACTIF	**3**	**3**

Passif

(en millions d'euros)	2022	2023
Augmentation des créances	1	1
Diminution des dettes	1	1
PASSIF	**2**	**2**

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2022	2023
Créances rattachées à des participations	3	4
Clients et comptes rattachés	156	221
Prêts	0	2
État	21	26
Groupe et Associés	1	2
Autres débiteurs	83	115
Fournisseurs avoirs à recevoir	-	43
Disponibilités	2	3
Total	**266**	**416**

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2022	2023
Emprunts obligataires	29	26
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	27	21
Emprunts et dettes financières divers	5	13
Fournisseurs et comptes rattachés	284	275
Dettes fiscales et sociales	58	62
Autres dettes	37	47
Total	**440**	**444**

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	Affectation du résultat 2022	Augmentation, réduction de capital	Autres	Résultat 2023	31 déc. 2023
Capital en nombre d'actions [1]	263 031 794	-	1 898 784	(12 641 226)	-	252 289 352
Capital en valeur	789	-	6	(38)	-	757
Primes d'émission, d'apport, de fusion	1 465	-	(4)	(362)	-	1 099
Réserve légale	87	-	-	-	-	87
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	9
Autres réserves	2	-	(2)	-	-	0
Report à nouveau	1 650	(113)	-	-	-	1 537
Résultat de l'exercice	164	(164)	-	-	956	956
Capitaux propres	**4 166**	**(277)** [2]	**-** [3]	**(400)** [4]	**956**	**4 445**

(1) Valeur nominale de 3 euros.
(2) Dividendes détachés de 277 millions d'euros et mis en paiement le 25 mai 2023.
(3) Attribution d'actions gratuites aux salariés.
(4) Annulation de 12 641 226 actions suite à des achats d'action propres.

Capital potentiel au 31 décembre 2023 : si toutes les actions sous conditions de performance étaient accordées aux salariés, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 4 419 165 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 2020	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2022	**Plan 2023**	**Plan 2023**
Date d'attribution	28/05/2020	21/10/2020	23/06/2021	29/10/2021	07/04/2022	26/10/2022	17/05/2023	26/10/2023
Date d'expiration	28/05/2023	21/10/2023	23/06/2024	29/10/2024	07/04/2025	27/10/2025	17/05/2026	26/10/2026
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en euros)*	30,11 [1]	30,11 [1]	30,05	27,79	24,88	20,86	27,52	25,40
Conditions d'acquisition	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]	4 Conditions de performance [5]	4 Conditions de performance [5]
Nombre d'actions attribuées à l'origine	1 796 551	38 390	1 353 236	50 205	1 437 634	35 500	1 556 152	139 875
Nombre futur d'actions selon réalisation des conditions de performance au 31/12/2022	**1 643 919**	**38 390**	**1 323 395**	**50 205**	**1 390 627**	**34 500**	**-**	**-**
Nombre d'actions attribuées en 2023	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre d'actions créées en 2023	1 543 740	36 736	-	-	-	-	-	-
Nombre d'actions radiées en 2023	100 179	1 654	35 231	600	27 053	1 000	11 305	400
Nombre d'actions annulées en 2023 (conditions de performance non réalisées)	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre futur d'actions selon réalisation des conditions de performance au 31/12/2023	**-**	**-**	**1 288 164**	**49 605**	**1 363 574**	**33 500**	**1 544 847**	**139 475**
Nombre d'actions créées depuis l'origine	1 550 040	36 736	-	-	-	-	-	-
Nombre d'actions annulées ou radiées depuis l'origine	246 511	1 654	65 072	600	74 060	2 000	11 305	400

(1) 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.

(2) Conditions internes (poids total de 70 %) : Niveau d'atteinte des économies par rapport au budget pour l'année 2020 (poids 70 %) ; Niveau d'atteinte de l'EBITDA Groupe (poids 50 %) 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 (poids 20 %) par rapport au budget pour les années 2021 et 2022.*
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.*

(3) Conditions internes (poids total de 70 %). Niveau d'atteinte de l'EBITDA Groupe (poids 50 %) 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 (poids 20 %) 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) Conditions internes (poids total de 80 %) : Niveau d'atteinte EBITDA Groupe (poids 40 %) par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du free cash-flow *(hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel (poids 20 %) par rapport au Budget, Niveau d'atteinte de la réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 (poids 20 %). Conditions externes (poids 20 %). Total Shareholder Return (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux.*

(5) Conditions internes (poids total de 80 %) : Niveau d'atteinte de l'EBITDA Groupe (poids 40 %) par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du free cash-flow *(hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel (poids 20 %) par rapport au Budget, Niveau d'atteinte de la réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 (poids 20 %). Condition externe (poids de 20 %) : Total Shareholder Return (TSR*) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux.*

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 31/12/2022	**323 035**
Nombre d'actions attribuées en 2023	-
Nombre d'actions créées en 2023	318 308
Nombre d'actions radiées en 2023	4 727
Nombre futur d'actions au 31/12/2023	**-**
Nombre d'actions créées depuis l'origine	318 308
Nombre d'actions annulées ou radiées depuis l'origine	18 102

NOTE 15 AUTRES FONDS PROPRES

Conformément à sa politique de pérennisation de ses ressources, Accor a procédé à la mise sur le marché d'une émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros en octobre 2023. La Société a alors lancé une offre de rachat de ses obligations super subordonnées à durée indéterminée émises le 31 janvier 2019. Cette opération fut un succès avec au 31 décembre 2023 un rachat total de cette dette hybride.

(en millions d'euros)	Devises	Montant initial	Taux fixe/ variable	Taux	Capital restant dû 31 déc. 2022	**Capital restant dû 31 déc. 2023**
Emprunt obligataire hybride janvier 2019	Euros	500	Fixe	4,375 %	500	-
Prime d'émission sur l'emprunt obligataire hybride janvier 2019	Euros				(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)
Emprunt obligataire hybride octobre 2023	Euros	500	Fixe	7,250 %	-	500
Prime d'émission sur l'emprunt obligataire hybride octobre 2023	Euros				-	(1)
Autres fonds propres					**994**	**996**

Les deux emprunts obligataires hybrides en cours à la clôture sont notés "BB" par les agences de notation Standard & Poor's et Fitch Ratings.

NOTE 16 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

En septembre 2023, Accor SA a procédé au remboursement du solde de 295 millions d'euros de l'emprunt obligataire émis en septembre 2015 pour 500 millions d'euros.

(en millions de devises)	Devises	Montant initial *(en devises)*	Montant initial *(en euros)*	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 déc. 2022	**Capital restant dû 31 déc. 2023**
Emprunt obligataire septembre 2015	Euros	500	500	Fixe	2,375 %	8 ans	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							**2 452**	**2 157**

NOTE 17 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2023

(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	1 657	357	1 300	-
Emprunts Obligataires – intérêts courus	26	26	-	-
Emprunts obligataires	**2 183**	**384**	**1 800**	**-**
Banques	323	323	-	-
Dette obligataire hybride – intérêts courus	17	17	-	-
Intérêts financiers à payer	1	1	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**341**	**341**	**-**	**-**
Comptes courants Financiers Filiales	1 149	1 149	-	-
Emprunts auprès de sociétés du Groupe	955	955	-	-
Instruments NEU CP	291	291	-	-
Emprunts et dettes financières divers [1]	**2 395**	**2 395**	**-**	**-**
Dettes financières [2]	**4 919**	**3 119**	**1 800**	**-**
Avances et acomptes reçus sur commande en cours	7	7	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	425	425	-	-
Dettes d'exploitation	**432**	**432**	**-**	**-**
Dettes fiscales et sociales	99	96	3	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	17	10	7	-
Autres dettes	70	70	-	-
Produits constatés d'avance	42	36	6	-
Dettes diverses	**228**	**212**	**16**	**-**
Dérivés de taux	-	-	-	-
Dérivés de change [3]	2	2	-	-
Dérivés Cross currency swap [3]	2	1	-	1
Instruments financiers	**4**	**3**	**-**	**1**
Dettes [4]	**5 583**	**3 766**	**1 816**	**1**

(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		**Dettes par devises**	
AED	35	HUF	5
AUD	58	MXN	12
BRL	2	NZD	7
CAD	213	PLN	32
CHF	327	QAR	17
CNY	19	RON	3
EUR	4 484	SEK	1
GBP	85	SGD	19
HKD	7	USD	257
		Contre-valeurs	5 583

Politique de financement

En décembre 2023, Accor SA a conclu un accord avec un consortium de 13 banques portant sur la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 1 milliard d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit à cinq ans est assortie de deux options d'extension d'un an, exerçables en 2024 et 2025, et remplace la ligne de crédit non tirée de 1,2 milliard d'euros conclue en juin 2018.

NOTE 18 RISQUE DE CHANGE AU 31 DÉCEMBRE 2023

(en millions d'euros)	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	**Achats au 31 déc. 2023**	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	**Ventes au 31 déc. 2023**	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	**Juste valeur au 31 déc. 2023**
Cross Currency Swap																		
AUD	-	-	-	-	568	-	-	568	(14)	-	-	-	-	556	-	-	556	-
EUR	554	-	-	554	-	-	-	-	-	555	-	-	555	-	-	-	-	-
Total Cross Currency Swap	**554**	**-**	**-**	**554**	**568**	**-**	**-**	**568**	**(14)**	**555**	**-**	**-**	**555**	**556**	**-**	**-**	**556**	**-**
Change à terme																		
AED	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	17	-	-	19	19	-	-	-
AUD	1	1	-	-	-	-	-	-	-	6	6	-	-	17	17	-	-	-
BRL	-	-	-	-	7	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAD	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	14	14	-	-	-
CHF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-	-
GBP	92	92	-	-	92	92	-	-	-	-	-	-	-	16	16	-	-	-
HKD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-
HUF	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-
JPY	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-
NZD	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-
PLN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-
USD	3	3	-	-	26	26	-	-	-	-		-	-	4	4	-	-	-
EUR	160	160	-	-	142	142	-	-	-	92	92	-	-	23	23	-	-	-
Autres devises	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-	-
Total Change à terme	**274**	**274**	**-**	**-**	**272**	**273**	**-**	**-**	**-**	**115**	**115**	**-**	**-**	**114**	**114**	**-**	**-**	**-**

(en millions d'euros)	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	**Achats au 31 déc. 2023**	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	**Ventes au 31 déc. 2023**	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	**Juste valeur au 31 déc. 2023**
Swap de devises																		
AED	-	-	-	-	40	40	-	-	1	16	16	-	-	140	140	-	-	2
AUD	-	-	-	-	17	17	-	-	-	-	-	-	-	17	17	-	-	-
CAD	-	-	-	-	12	12	-	-	-	211	211	-	-	20	20	-	-	1
CHF	215	215	-	-	13	13	-	-	(5)	272	272	-	-	17	17	-	-	8
CNY	-	-	-	-	-		-	-	-	4	4	-	-	-	-	-	-	-
GBP	1	1	-	-	86	86	-	-	2	4	4	-	-	84	84	-	-	1
HUF	3	3	-	-	1	1	-	-	-	4	4	-	-	-	-	-	-	-
HKD	-	-	-	-	2	2	-	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	-
JPY	-	-	-	-	32	32	-	-	1	2	2	-	-	26	26	-	-	-
NZD	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-
PLN	25	25	-	-	13	13	-	-	-	28	28	-	-	3	3	-	-	-
QAR	17	17	-	-	-	-	-	-	-	18	18	-	-	3	3	-	-	-
SAR	-	-	-	-	12	12	-	-	-	-	-	-	-	8	8	-	-	-
TRY	-	-	-	-	9	9	-	-	-	1	1	-	-	9	9	-	-	-
USD	171	171	-	-	67	67	-	-	-	50	50	-	-	70	70	-	-	1
EUR	304	304	-	-	430	430	-	-	-	404	404	-	-	628	628	-	-	-
Autres devises	2	2	-	-	-	-	-	-	-	12	12	-	-	6	6	-	-	-
Total Swap de devises	**738**	**738**	**-**	**-**	**736**	**736**	**-**	**-**	**(1)**	**1 027**	**1 027**	**-**	**-**	**1 034**	**1 034**	**-**	**-**	**13**
Total dérivés de change au bilan	**1 566**	**1 012**	**-**	**554**	**1 576**	**1 009**	**-**	**568**	**(15)**	**1 697**	**1 142**	**-**	**555**	**1 704**	**1 148**	**-**	**556**	**13**
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	-	-	-	-	12	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Change à terme non reconnu au bilan	**-**	**-**	**-**	**-**	**231**	**231**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total dérivés de change	**1 566**	**1 012**	**-**	**554**	**1 807**	**1 240**	**-**	**568**	**(15)**	**1 697**	**1 142**	**-**	**555**	**1 704**	**1 148**	**-**	**556**	**13**

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 2023

(en millions d'euros)	**Montants bruts**	**Échéance à un an au plus**	**Échéance à plus de un an**
Créances rattachées à des participations	1 022	317	705
Prêts	176	5	171
Autres immobilisations financières	974	0	973
Créances de l'actif immobilisé	**2 171**	**322**	**1 849**
Créances clients et comptes rattachés	585	585	-
Autres créances	803	800	3
Charges constatées d'avance	34	34	-
Créances de l'actif circulant	**1 422**	**1 419**	**3**
Dérivés de change	8	8	-
Dérivés Cross currency swap	1	1	-
Instruments financiers	**9**	**9**	**-**
Créances [1]	**3 602**	**1 750**	**1 852**

(1) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes ;

Créances par devises		**Créances par devises**	
AED	176	JPY	26
AUD	515	MAD	43
BRL	1	MXN	6
CAD	27	NZD	13
CHF	64	PLN	11
CNY	19	QAR	3
EUR	2 218	RON	1
GBP	174	SAR	10
HKD	8	SGD	19
HUF	5	TRY	9
ILS	1	USD	253
		Contre-valeurs	3 602

NOTE 20 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES AU 31 DÉCEMBRE 2023

(en millions d'euros)	2022	2023
Participations	7 219	7 339
Créances rattachées à des participations	1 233	1 021
Créances clients et comptes rattachés	404	359
Autres créances	394	507
Emprunts et dettes financières divers	2 124	2 104
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	119	91
Produits de participation	242	680
Autres produits financiers	54	113
Charges financières	11	68

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)	2022	2023
France	502	614
International	672	916
Chiffre d'affaires hors taxes	**1 174**	**1 530**

NOTE 22 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2022	2023
Rémunération fixe annuelle allouée aux administrateurs	1,29	1,27
Membres de direction (Comex) (hors charges)	9,12	9,09

Effectif moyen rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2022	2023
Cadres	1 030	1 058
Agents de maîtrise	62	54
Employés	37	39
Effectif moyen	**1 129**	**1 151**

NOTE 23 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2022	2023
Charges financières hors Groupe	(119)	(124)
Produits financiers hors Groupe	10	54
Coût de l'endettement net hors Groupe	**(108)**	**(70)**
Produits sur prêts intragroupe et comptes courants	42	84
Charges sur emprunts intragroupe et comptes courants	(11)	(68)
Dividendes	257	716
Dépréciation des titres immobilisés	(133)	57
Autres dépréciations	55	(8)
Résultat de change	(17)	(1)
Autres	(26)	(12)
Résultat financier	**57**	**698**

NOTE 24 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2023 avant impôt se traduit par un bénéfice de 103 millions d'euros. Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2022	2023
Produits & charges/opérations de gestion [1]	(80)	(119)
Plus et moins-values de cessions des immobilisations [2]	146	162
Dotations et reprises exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions [3]	56	58
Autres charges exceptionnelles	-	2
Résultat exceptionnel	**122**	**103**

(1) En 2023, des charges exceptionnelles de 53 millions d'euros ont été constatées au titre du paiement du précompte relatifs aux distributions intervenues en 2003 et 2004, dont Accor SA avait obtenu le remboursement en 2020 et qui se compensent avec une reprise de provision (voir (3)). Est également comptabilisé un produit de 10 millions d'euros concernant le précompte de 2002 considéré comme acquis définitivement. Ont également été comptabilisées des charges pour 34 millions d'euros liées aux coûts d'organisation du Groupe en deux divisions : « Premium, Milieu de Gamme et Économique », et « Luxe & Lifestyle », des charges pour 28 millions d'euros relatives au paiement d'une garantie de passif à AccorInvest Group concernant des coûts d'expertises de façades d'hôtels et 12 millions de charges liées au projet de restructuration Reset.

En 2022, ces charges étaient de 41 millions d'euros dans le cadre du plan de restructuration Reset de la société, 18 millions d'euros pour le projet de restructuration Turbo ainsi que 12 millions d'euros pour les coûts liés au développement de l'activité hôtelière Lifestyle. 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.

(2) En 2023, le résultat de cession des titres se compose de plus-values nettes de 106 millions d'euros suite à la cession de la SCI Sequana, de 18 millions d'euros suite à l'apport et à la cession des titres et obligations Financière Louis et Pôtel et Chabot à Accor Luxury & Lifestyle et de 8 millions d'euros concernant la cession des actifs dans la société Risma mais aussi de moins-values nettes de 14 millions d'euros relatives à la liquidation de Accor Acquisition Company et de 13 millions d'euros pour la liquidation de Accor Austria. Le résultat de cession des immobilisations incorporelles concernant des cessions de contrats de management des hôtels est une plus-value nette de 53 millions d'euros.

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 reçus à la suite des cessions intervenues en 2021.

(3) En 2023, ont notamment été comptabilisées, une reprise de provision relative au précompte 2003-2004 pour 53 millions d'euros (voir (1)) ainsi qu'une reprise de provision de restructuration dans le cadre du projet Reset pour 5 millions d'euros.

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.

NOTE 25 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

a) Impôt social Accor SA

(en millions d'euros)	2022	2023
Produit de l'intégration fiscale	14	13
Ajustement boni années antérieures	-	-
Crédit d'impôt recherche et mécénat	1	9
Impôt société, retenues à la source, autres	(1)	(7)
Total	**14**	**15**

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est un bénéfice provisoire de 153 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 13 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

c) Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 28 filiales suivantes :

Accor Afrique	Hotel Corporate System	SH Défense Grande Arche
Accor Luxury & Lifestyle	ibis *Budget*	SHEMA
Actimos	IBL	Société Française de Participations et d'Investissements Européens
Air Corporate System	Lido	Société Management Intermarques
Chammans	Margot Premium (ex-Mer et Montagne)	Société Participations d'Île-de-France
D-Edge	Management Hôtels	Soluxury HMC
Gekko	Orient Express	Teldar Travel
Gekko Technology	Resavents	Tour Eiffel
Gordon Bedbank	Roissypole Management Hôtels	
Hospitality Insurance Broker	SHDM	

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 de 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 a fait 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. En septembre 2020, l'administration fiscale s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'État. 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.

Reprenant les principes posés par la CJUE, le Conseil d'État a rendu son arrêt dans l'affaire Accor le 27 mars 2023 et a jugé que la société Accor SA était fondée à obtenir la restitution du précompte qu'elle a acquitté à raison de la redistribution de ses dividendes de source européenne. Le Conseil d'État fait cependant grief à la Cour administrative d'appel de Versailles dans son arrêt du 7 juillet 2020 de ne pas avoir vérifié si le groupe Accor disposait de suffisamment de revenus de filiales européennes pour couvrir la redistribution des dividendes aux actionnaires et le précompte correspondant. Il a ordonné, à ce titre, la restitution d'un montant de 53 millions sur les 307 millions remboursés et a renvoyé l'affaire devant la Cour administrative d'appel de Versailles concernant les précomptes des années 2003 et 2004.

Le 9 janvier 2024, la Cour administrative d'appel de Versailles a confirmé la décision du Conseil d'État exigeant la restitution de la somme de 53 millions d'euros. Le Groupe a décidé de se pourvoir en cassation contre cet arrêt afin de demander que le Conseil d'État rende une nouvelle décision.

e) Contrôle fiscal

En juin 2021, la société Accor SA a reçu une proposition portant sur les exercices 2016 à 2018. Ce contrôle fiscal s'est terminé en 2022.

La société Accor SA a reçu en décembre 2023 un avis de vérification portant sur les exercices 2019 à 2022.

NOTE 26 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises de provisions non déductibles de l'année 2023 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une reprise de provision nette non taxable de 64 millions d'euros soit une diminution de l'allègement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 16 millions d'euros calculée 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 2023 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2023
Engagements de loyers fixes donnés	229	236
Engagements de loyers variables donnés	61	60
Total des engagements donnés sur loyers [1][2]	**290**	**296**
Total des engagements reçus sur loyers [1]	**(290)**	**(287)**

(1) Les engagements de loyers donnés par Accor SA sont couverts par une contre garantie reçue AccorInvest Group.
(2) Dont un engagement sur loyer donné pour le siège de ACCOR SA pour un montant de 9 millions d'euros.

Autres engagements hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2023 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2023
Engagements donnés (passif)		
Autres engagements d'achats	6	49
Engagements d'achat	**6**	**49**
Avals, cautions et garanties données [1]	225	222
Garanties sur emprunts bancaires [1]	18	18
Garanties sur lignes de crédit confirmées	40	44
Garanties données à des tiers	12	12
Engagements sur garanties de passif [2]	460	86
Garanties bancaires et autres données augmentant la dette	**755**	**382**
Engagements donnés pour l'exploitation des opérations courantes	**-**	**-**
Total des engagements donnés	**761**	**431**

(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.
(2) La diminution des engagements sur garantie de passif fait suite à la cession de la SCI Sequana.

Les engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2023 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2023
Engagements reçus (actif)	**-**	**-**
Avals, cautions et garanties données	2	2
Garanties sur emprunts bancaires	-	0
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 2023

		(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	18 303	100,00 %
ACTIMOS 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [1]	EUR	90 379	(44 452)	100,00 %
CHAMMANS 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [1]	EUR	102 048	1 393	100,00 %
Autres filiales françaises	-	-	-	-
b) Filiales étrangères				
ACCOR UK LTD (Grande-Bretagne) [1]	GBP	85 530	372 418	100,00 %
FRHI HOTELS & RESORTS (Luxembourg) [1]	EUR	890 969	(379 440)	100,00 %
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH (Allemagne) [1]	EUR	500	80 503	100,00 %
MP INVEST AG (Suisse) [1]	CHF	118	81 441	100,00 %
ACCOR SERVICES POLAND SP Z.O.O [1]	PLN	1 036 025	(219 284)	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM (Belgique) [1]	EUR	765 433	52 983	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique) [1]	EUR	50 676	272 777	99,93 %
ENNISMORE LIFESTYLE GROUP LIMITED (Grande-Bretagne) [1]	GBP	15	746 351	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	38 493	33,33 %
ACCORINVEST GROUP (Luxembourg) [1]	EUR	2 152 948	1 183 945	28,87 %
AAPC LIMITED (Australie) [1]	AUD	877 715	(598 926)	27,43 %
REEF PROXIMITY AGGREGATOR (États-Unis) [1]		NC	NC	19,82 %
Autres participations étrangères	-	-	-	-
3 – Participations (inférieures à 10 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Sociétés françaises				
Autres participations françaises	-	-	-	-
b) 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	47 072	-	-	-	1 179	-
271 579	142 444	15 063	-	-	(657)	-
108 161	108 161	50 894	-	-	(2 002)	-
367 010	231 006	190 158	-	-	-	146 356
156 066	156 066	25 773	-	-	1 407	-
913 792	913 792	-	28 123	20 869	(7 285)	-
360 500	360 500	145 400	-	144 642	(26 217)	-
391 765	224 735	-	-	14 178	13 794	-
259 058	172 552	-	-	51 198	7 024	-
1 007 629	1 007 629	-	-	32 930	346 461	500 236
1 151 347	336 923	-	-	3 112	4 405	-
558 297	558 297	151 155	-	-	(7 174)	-
584 273	462 041	197 307	-	-	-	16 519
98 085	40 144	55 808	-	-	-	8 012
169 880	155 505	-	-	816	(1 173)	-
1 242 612	762 409	-	-	4 793	(51 003)	-
182 541	182 541	427 554	-	46 963	(67 799)	-
150 181	34 900	-	-	NC	NC	-
283 470	262 159	107	-	-	-	16 858
36 016	35 243	100 030	-	-	-	3 158
41 359	33 015	-	-	-	-	829
9 040 122	**6 227 134**	**1 359 248**	**28 123**			**691 968**

6.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2023)

À l'Assemblée Générale de la société

Accor
Tour Sequana
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 2023, 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 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 2023 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. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation sont enregistrés au bilan à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition. Au 31 décembre 2023, la valeur nette comptable des titres de participation s'élevait à M€ 6 192, soit environ 55 % 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 en premier lieu sur la base de la quote-part des capitaux propres consolidés de la filiale que les titres représentent et, le cas échéant, en fonction (i) des éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique, (ii) des éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents, (iii) des valeurs issues de transactions récentes comme comparatif, iv) des éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres, 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 2023 » et 7. « État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2023 » 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 2023, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la vingt-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la cinquième 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 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. 821-55 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. 821-27 à L. 821-34 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 Paris-La Défense, le 27 mars 2024

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		Ernst & Young et Autres
François Jaumain	Julien Laugel	François-Guillaume Postel

Chapitre

7

Informations sur la Société et le capital



7.1 Renseignements concernant la Société 418

7.2 Notations financières 420

7.3 Capital 421

7.3.1 Capital 421
7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions 421
7.3.3 Actionnariat salarié 422
7.3.4 Actions non représentatives du capital 422
7.3.5 Évolution du capital 423

7.4 Actionnariat 424

7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote 424
7.4.2 Dividendes 426

7.5 Marché des titres de Accor 427



Santa Teresa Hotel RJ - MGallery - Brésil

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	Perspective	Date de dernière revue
Standard & Poor's	BBB-	A-3	Stable	12/09/2023
Fitch Ratings	BBB-	F3	Stable	05/04/2023

7.3 Capital

7.3.1 Capital

Au 31 décembre 2023, le capital s'élève à 756 868 056 euros, divisé en 252 289 352 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 17 mai 2023

L'Assemblée Générale du 17 mai 2023 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 1,76 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 2023

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 euros les moyens affectés au contrat de liquidité conclu le 21 mai 2019 avec Rothschild Martin Maurel.

En 2023, la Société a lancé un programme de rachat d'actions de 400 millions d'euros via un prestataire de services d'investissement. Les actions rachetées ont été annulées le 29 décembre 2023.

Au 31 décembre 2023, Accor ne détenait aucune action propre.

Nouvelle autorisation qui sera proposée à l'Assemblée Générale du 31 mai 2024

Il est proposé à l'Assemblée Générale convoquée le 31 mai 2024 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 1,76 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 2023, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 2,33 % 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
2023	Acquisition d'actions de performance	954 924	-	790 050 306	263 350 102
	Acquisition d'actions de performance	4 631 220	-	794 681 526	264 893 842
	Acquisition d'actions de performance	110 208	-	794 791 734	264 930 578
	Annulation d'actions	(37 923 678)	(362 076 288)	756 868 056	252 289 352

(1) Acquisition par anticipation par les ayants droit de bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions.
N.B. : Au 31 décembre 2023, 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 2023, le capital est composé de 252 289 352 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 320 079 582, tous exerçables. Le nombre de droits de vote double est de 67 790 230.

6 617 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2023 et représentent 29,44 % du capital et 44,39 % des droits de vote.

Actionnaires au 31 décembre 2023 (détenant plus de 5 % du capital)

	Actions	% du capital	Droits de vote	% droits de vote	Droits de vote exerçables	% droits de vote exerçables
Parvus Asset Management Europe Limited	26 463 510	10,5 %	26 463 510	8,27 %	26 463 510	8,27 %
JinJiang International Holdings Co., Limited	24 141 368	9,6 %	47 979 692	14,99 %	47 979 692	14,99 %
Qatar Investment Authority	22 505 060	8,9 %	45 010 020	14,06 %	45 010 020	14,06 %
Kingdom Holding Company	16 494 440	6,5 %	29 015 880	9,07 %	29 015 880	9,07 %
Pzena Investment Management, LLC	14 505 348	5,7 %	14 505 348	4,53 %	14 505 348	4,53 %
Harris Associates L.P.	12 877 823	5,1 %	12 877 823	4,02 %	12 877 823	4,02 %
Autres actionnaires	135 301 803	53,6 %	144 227 309	45,06 %	144 227 309	45,06 %
Total	**252 289 352**	**100,00 %**	**320 079 582**	**100,00 %**	**320 079 582**	**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.

Au 31 décembre 2023, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 5 876 138 actions (2,33 % du capital total) et 10 386 111 droits de vote (3,24 % du total des droits de vote).

En application des dispositions légales, la Société a été informée des franchissements de seuils légaux suivants au cours du dernier exercice :

Actionnaires	Date de déclaration	N° de déclaration à l'AMF	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote théoriques
Pzena Investment Management, LLC	24 mars 2023	223C0488	Hausse	13 260 794	5,04 %	13 260 794	3,86 %
Pzena Investment Management, LLC	30 mars 2023	223C0518	Baisse	13 067 485	4,97 %	13 067 485	3,80 %
Harris Associates L.P.	19 avril 2023	223C0591	Baisse	16 929 028	6,44 %	16 929 028	4,93 %
Qatar Holding LLC (1)	15 mai 2023	223C0722	Baisse	22 505 060	8,56 %	45 010 120	13,10 %
Parvus Asset Management Europe Limited	17 mai 2023	223C0741	Hausse	14 732 576	5,60 %	14 732 576	4,29 %
HSBC Holdings Plc (2)	22 mai 2023	223C0746	Hausse	16 144 532	6,14 %	16 144 532	4,70 %
Parvus Asset Management Europe Limited	5 juillet 2023	223C1036	Hausse	17 819 488	6,73 %	17 819 488	5,27 %
Harris Associates L.P.	23 août 2023	223C1313	Baisse	13 202 497	4,98 %	13 202 497	3,93 %
Rubyrock Capital Co. (3)	18 septembre 2023	223C1442	Baisse	26 332 156	9,94 %	50 170 480	14,92 %

(1) Contrôlée au plus haut niveau par Qatar Investment Authority.
(2) Détention indirecte.
(3) Contrôlée au plus haut niveau par JinJiang International Holdings Co.

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2021			31 décembre 2022			31 décembre 2023		
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote
Parvus Asset Management Europe Limited	0	0	0	0	0	0	26 463 510	10,5 %	8,27 %
JinJiang International Holdings Co., Limited	33 972 608	12,97 %	16,90 %	33 972 608	12,92 %	16,82 %	24 141 368	9,6 %	14,99 %
Qatar Investment Authority	29 505 060	11,27 %	17,26 %	29 505 060	11,22 %	17,17 %	22 505 060	8,9 %	14,06 %
Kingdom Holding Company	16 494 440	6,30 %	9,65 %	16 494 440	6,27 %	9,60 %	16 494 440	6,5 %	9,07 %
Pzena Investment Management, LLC	850 000	0,32 %	0,25 %	19 000	7,22 %	5,53 %	14 505 348	5,7 %	4,53 %
Harris Associates L.P.	23 468 302	8,96 %	6,86 %	23 440 926	8,91 %	6,82 %	12 877 823	5,1 %	4,02 %
Autres actionnaires	158 415 858	60,18 %	49,08 %	159 599 760	53,46 %	54,06 %	135 301 803	53,6 %	45,06 %
Actions autodétenues	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital	**261 856 268**	**100,00 %**	**100,00 %**	**263 031 794**	**100,00 %**	**100,00 %**	**252 289 352**	**100 %**	**100 %**

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 de 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 de Accor, sous réserve de détenir plus de 6 % du capital de Accor, ou un Administrateur entre 3 et 6 % du capital de 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 de 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 de Accor et déclaré conforme par l'AMF, de déposer une offre concurrente sur l'intégralité du capital de Accor ;
- un droit de premier refus au bénéfice de 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 ;

(1) Sociétés contrôlées au plus haut niveau par Qatar Investment Authority.

- 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 de Accor avec un tiers, en ce compris Kingdom Holding Company mais à l'exception de certains concurrents identifiés de 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 de 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 de Accor, sous réserve de détenir plus de 3 % du capital de Accor. L'Administrateur est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- un engagement de Kingdom Holding Company de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 16 494 440 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50 % des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1er janvier 2018, sauf exceptions usuelles et transfert à des entités détenues par QIA ;
- un engagement de Kingdom Holding Company de ne pas détenir, seul ou de concert, plus de 32 176 520 droits de vote dans Accor pour une période de trois ans à compter de la date de réalisation de l'opération. Un ajustement à la hausse de ce seuil est prévu en cas de réalisation de certaines opérations sur le capital de 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 de Accor et déclaré conforme par l'AMF, de déposer une offre concurrente sur l'intégralité du capital de Accor ;
- un droit de premier refus au bénéfice de 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 de Accor avec un tiers, en ce compris QIA mais à l'exception de certains concurrents identifiés de 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 de 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)* Plus haut	Plus bas	Dernier cours	Taux de rendement sur la base du 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	25 mai 2023	34,58	20,47	23,35	4,50 %
2023	252 289 352	1,18 (2)	7 juin 2024	35,47	23,39	34,60	3,41 %

(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) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 31 mai 2024.

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 CAC 40. 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 CAC 40-ESG.

Au 31 décembre 2023, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 34,60 euros et la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à environ 8,7 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	
2023				
Janvier	27,55	29,86	23,82	17 295 958
Février	30,61	31,74	29,49	14 060 108
Mars	29,83	31,89	28,58	22 228 532
Avril	30,94	32,12	28,79	12 789 373
Mai	31,80	32,77	30,97	16 283 791
Juin	32,77	34,02	31,20	16 518 038
Juillet	33,79	34,29	33,00	11 151 006
Août	33,04	33,90	32,31	11 343 817
Septembre	33,50	34,84	31,94	13 668 123
Octobre	30,76	32,19	29,52	18 714 529
Novembre	30,95	32,27	29,57	15 268 727
Décembre	34,36	35,24	32,46	16 260 040

Source : Euronext.

Chapitre

8

Informations complémentaires



8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public 430

8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 431

8.3 Informations incluses par référence 432

8.4 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 432

8.5 Table de concordance du Rapport financier annuel 439



Mercure Tokyu Stay Osaka Namba - Japon

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 2023, Accor a rencontré 354 institutions financières, à l'occasion d'une trentaine de conférences et *roadshows*.

L'Assemblée Générale Mixte de Accor s'est réunie le mercredi 17 mai 2023 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 7 300 membres au 31 décembre 2023 (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 e-mail 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 du Groupe « ALL – Accor Live Limitless », qui leur permet de bénéficier d'un surclassement systématique selon les disponibilités, 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 e-mail communciation.financiere@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 29 mars 2024

Sébastien Bazin

Responsables de l'information

- Martine Gerow
  Directrice financière Groupe
  martine.gerow@accor.com
- Besma Boumaza
  Directrice juridique et Compliance Groupe
  besma.boumaza@accor.com
- Pierre-Loup Étienne
  Directeur de la Communication financière et des Relations investisseurs
  pierre-loup.etienne@accor.com

Commissaires aux Comptes

Titulaires

- Cabinet Ernst & Young et Autres
  Réseau Ernst & Young
  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
  François Jaumain, Julien Laugel
  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 **292** à **351** et, **352** à **355,** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2022 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **30 mars 2023** sous le n° **D.23-0202 ;**
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux pages **356 à 387** et, **388** à **391,** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2022 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **30 mars 2023** sous le n° **D.23-0202 ;**
- les informations financières figurant aux pages **276** à **289** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2022 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **30 mars 2023** sous le n° **D.23-0202 ;**
- 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 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 2022 et 2021.

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	431
1.2.	Déclaration des personnes responsables	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	431
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	431
2.2.	Changement éventuel	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	431
3.	**Facteurs de risques**	**2.2 Facteurs de risques**	**99-110**

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	418
4.2.	Lieu, numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	7.1 Renseignements concernant la Société	418
4.3.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	7.1 Renseignements concernant la Société	418
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	418
5.	**Aperçu des activités**		
5.1.	Principales activités	Rapport intégré	4 ; 35-49
5.1.1.	Nature des opérations effectuées par l'émetteur, principales activités, principales catégories de produits vendus et de services fournis	Rapport intégré	4 ; 35-49
5.1.2.	Nouveaux produits ou services importants lancés sur le marché	Rapport intégré	20-21 ; 52-57
5.2.	Principaux marchés de l'émetteur, chiffre d'affaires total par type d'activité et par marché géographique	Rapport intégré	4
		1.1.2 Des positions solides sur des géographies et des segments diversifiés	75-80
		5.1 Commentaires sur l'exercice 2023	300-307
5.3.	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	Rapport intégré	10-11 ; 52-57
5.4.	Stratégie et objectifs	Rapport intégré	17-21 ; 70-71
		1.3 Leviers stratégiques du Groupe	85-88
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	74-80
		1.2 Enjeux sectoriels et tendances consommateurs	81-84
5.7.	Investissements	5.1 Commentaires sur l'exercice 2023	305 ; 311-312 ; 327-329 du Document d'enregistrement universel 2023
		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2023	
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	279 ; 288-289 ; 303-305 ; 327 du Document d'enregistrement universel 2022
5.7.1.	Investissements importants réalisés durant la période jusqu'à la date du Document d'enregistrement universel	5.1 Commentaires sur l'exercice 2023	305 ; 311-312 ; 327-329
		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2023	
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	
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 2023	305 ; 311-312 ; 327-329
		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2023	
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	

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	325-329 ; 340-342
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	Rapport intégré	4 ; 22-23 ; 74-80
		1.1 Profil et atouts du Groupe	
6.2.	Liste des filiales importantes	6.3 Comptes annuels mère et annexes	410-411
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**		
7.1.	Situation financière	5. Commentaires sur les comptes et événements post-clôture	300-312 ; 316-415
		6. États financiers	
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	300-312 ; 316-415 du Document d'enregistrement universel 2023
		6. États financiers	276-289 ; 292-391 du Document d'enregistrement universel 2022
			290-295 ; 298-303 du Document d'enregistrement universel 2021
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	300-312
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	10-11
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	300-312
8.	**Trésorerie et capitaux**		
8.1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	320 ; 354-359
8.2.	Source et le montant des flux de trésorerie de l'émetteur	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	320
8.3.	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	354-359
8.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	4.11 Annexes	285
8.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	354-359
9.	**Environnement réglementaire**	**2.2 Facteurs de risques**	**99-110**

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 1.2 Enjeux sectoriels et tendances consommateurs 5.1 Commentaires sur l'exercice 2023	10-11 ; 81-84 ; 300-307
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	10-11
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**		
11.1.	Prévisions ou estimations de bénéfice publiées	Rapport intégré 5.1 Commentaires sur l'exercice 2023	70-71 ; 305-307
11.2.	Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévision	Rapport intégré 5.1 Commentaires sur l'exercice 2023	70-71 ; 305-307
11.3.	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes	Rapport intégré 5.1 Commentaires sur l'exercice 2023	70-71 ; 305-307
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 4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2023	222-244
12.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	4.2.4 Indépendance des Administrateurs 4.3.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts 4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration (9. Conflits d'intérêts et informations sensibles)	246-247 ; 248-249 ; 285-293
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	254-272 ; 273-282
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	254-272

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 2023	226-242
14.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de l'émetteur	4.2.4 Indépendance des Administrateurs	246-247
14.3.	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	4.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques	251 ; 252 ; 285-291
		4.4.2 Comité des nominations et des rémunérations	
		4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration (6. Comités du Conseil d'administration)	
14.4.	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise	222 ; 285-291 ; 292-293
		4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration	
		4.11.2 Annexe B – Charte de l'administrateur (telle que modifiée le 29 avril 2014)	
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	151-152
15.2.	Participation et stock-options	4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société	273-282
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	273-282
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	424
16.2.	Principaux actionnaires de l'émetteur détenant des droits de vote différents	7.1 Renseignements concernant la Société	418
		7.4 Actionnariat	424-426
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	425-426
17.	**Transactions avec des parties liées**	**6.1 Comptes consolidés et notes annexes**	**372**

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	316-378
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	316-378 ; 379-382 du Document d'enregistrement universel 2023 291-351 ; 352-355 du Document d'enregistrement universel 2022 298-359 ; 364-397 du Document d'enregistrement universel 2021
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	316-378
18.1.4.	Changement de référentiel comptable	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	316-378
18.1.5.	Informations financières en normes comptables françaises	6. États financiers	316-415
18.1.6.	États financiers consolidés	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	316-378
18.1.7.	Date des dernières informations financières	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	322
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 annuels	379-382 ; 412-415
18.4.	Informations financières pro forma	N/A	N/A
18.5.	Politique de distribution des dividendes	5.1 Commentaires sur l'exercice 2023 7.4.2 Dividendes	305 ; 426
18.5.1.	Description de la politique de distribution de dividendes et de toute restriction applicable	5.1 Commentaires sur l'exercice 2023 7.4.2 Dividendes	305 ; 426
18.5.2	Montant du dividende par action	5.1 Commentaires sur l'exercice 2023 7.4.2 Dividendes	305 ; 426
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 2023	300-307

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	421-423
19.1.1.	Capital social souscrit	7.3.1 Capital	421
19.1.2.	Titres non représentatifs du capital	7.3.4 Actions non représentatives du capital	422
19.1.3.	Actions détenues par l'émetteur	7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions	421-422
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)	424-426
19.1.7.	Historique du capital social	7.3.5 Évolution du capital	423
19.2.	Actes constitutifs et statuts	4.11 Annexes	285-291 ; 418-420
		7.1 Renseignements concernant la Société	
19.2.1.	Objet social	7.1 Renseignements concernant la Société	418
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.1 Renseignements concernant la Société	418-420
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)	424-426
20.	**Contrats importants**	**5.3 Contrats importants**	**313 ; 325-330 ; 340-342**
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	
21.	**Documents disponibles**	**8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public**	**430**

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**	**383-411**
2.	**Comptes consolidés du groupe Accor**	**6.1 Comptes consolidés et notes annexes**	**316-378**
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 5.1 Commentaires sur l'exercice 2023	70-71 ; 307
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 2023 5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2023 6.1 Comptes consolidés et notes annexes 6.3 Comptes annuels mère et annexes	99-110 ; 300-312 ; 316-378 ; 383-411
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	354-364 ; 387-390 ; 401-402
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 2023 6.1 Comptes consolidés et notes annexes	300-313 ; 316-321 ; 330-335
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	340-342
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 2023	309
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 2023	310
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	340-342
Mention des succursales existantes (article L. 232-1 II du Code de commerce)		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	372-378 ; 410-411
Activités en matière de recherche et de développement (article L. 232-1 II du Code de commerce)		Rapport intégré	20-21
Événements postérieurs à la clôture de l'exercice (article L. 232-1 II du Code de commerce)		5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	313
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux		3.7 Annexes	208-210
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	92-99

	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	424
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	325-330 ; 340-342 ; 372-378 ; 393-394 ; 410-411
	6.3 Comptes annuels mère et annexes	
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)	4.10 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société	284-285
Autocontrôle (article L. 233-13 du Code de commerce)	7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions	421
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	282
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	422
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)	4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général	256-262 ; 264-269 ; 273-281 ; 423
	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	
	4.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions	
	4.6.2 Plans d'action de performance	
	7.3.5 Évolution du capital	
Dividendes (article 243 bis du Code général des impôts)	7.4.2 Dividendes	426
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	222
Modalités d'exercice de la Direction générale (L. 225-37-4 4° du Code de commerce)	4.1.2 Structure de gouvernance	222-225
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 2023	226-241
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 2023	226-254
	4.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités	
	4.4 Comités du Conseil	
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	243
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	222-225
Information sur la politique de rémunération des mandataires sociaux (L. 22-10-8 du Code de commerce)	4.5.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote *ex ante* des actionnaires en application de l'article L.22-10-8 du Code de commerce)	254-262
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	4.8 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	283
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (L. 22-10-11 du Code de commerce)	4.7 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	283
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)	4.9 Assemblée Générale annuelle	283
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)	4.10 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société	284-285
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	249
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 Rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote *ex post* des actionnaires en application de l'article L.22-10-34 du Code de commerce) 4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société	254-282
Proportion relative de la rémunération fixe et variable (L. 22-10-9, I, 2° du Code de commerce)	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	264-269
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable (L. 22-10-9, I, 3° du Code de commerce)	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	264-269
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)	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	264-269
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)	4.5.2.1 Rémunération des Administrateurs 4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	263-269
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)	4.5.2.3 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	269-270
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)	4.5.2.3 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	269-270
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)	4.5.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote *ex ante* des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce) 4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	255-262 ; 264-269

	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)	4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général	256
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)	4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général 4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	256 ; 264-269
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)	4.5.2.1 Rémunération des Administrateurs	263
3.5. Déclaration de performance extra-financière		
Modèle d'affaires de la Société	Rapport intégré	12-13
Description des principaux risques sociaux et environnementaux liés à l'activité de la Société	2.2.2 Risques Groupe 3.1.5 La réponse de Accor aux risques extra-financiers	102-108 ; 121-123
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	102-108 ; 178-179
• Partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE	3.4.3 Respect des droits humains 3.4.4 Chaîne d'approvisionnement responsable	180-184
• Partenaires non conformes aux standards de santé et de sécurité	3.4.3 Respect des droits humains 3.4.4 Chaîne d'approvisionnement responsable	180-184
• Émissions de gaz à effet de serre	3.2.1 Climat : contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050	125-137
La manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	3. Responsabilité de l'entreprise	114
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	173-184
Les effets de l'activité quant à la lutte contre la corruption	3.4.1 Éthique et compliance : le fondement des activités de Accor 3.5.5 Dispositif de suivi des contrôles	173-177 ; 194
La manière dont la Société prend en compte le risque d'évasion fiscale	3.4.1 Éthique et compliance : le fondement des activités de Accor	173-177
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	125-137
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	3. Responsabilité de l'entreprise	114

	Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	3.2.4 Réduire les déchets à la source et favoriser l'économie circulaire	142-149
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	3.2.4 Réduire les déchets à la source et favoriser l'économie circulaire	142-149
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	3.2.3 Favoriser une alimentation saine et durable	140-142
Engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	3.2.3 Favoriser une alimentation saine et durable	140-142
Engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	3.2.3 Favoriser une alimentation saine et durable	140-142
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 Retenir et engager les collaborateurs	156-164
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, l'Équité & l'Inclusion	164-170
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 3.2.1 Climat : contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050	99-110 ; 125-137
Plan de vigilance (L. 225-102-4 du Code de commerce)	3.5 Plan de vigilance	185-196
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**	**431**
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**	**379-382 ; 412-415**

Crédits Photos

Abaca Press/Antoine Deckers ; Abaca Press/Peter Jackson ; Ahmet Gül ; Alan Jensen ; Andy Wong ; Anthony Parkinson ; Antonin Riez ; Aurélie Evrard ; Binyan Studios ; Boris Shiu ; Brady Campbell ; Brandon Barre ; Camille Devaux ; Chew Chen Yang ; Christoph Weiss ; Clare Barboza ; Creator Lab/ Jonathan Lister ; Erdogan Kabakci ; Ergun Ozdes ; Francis Amiand ; Francis Vauban ; Gilles Trillard ; Hakan Yezil ; Hamilton Lund ; Isabel Blanco Rico ; Jacob Sjoman ; Javier Gavill ; Jing Su ; Jonathan Sayeb ; Julia Pelealu ; Kai Kanno ; Kristina Zanic ; Lens Films ; Luiz Celso Didone de Freitas ; Mark Farwell ; Martin Darzacq ; Mehdi Triqui ; Model Works ; Mohamed Mibaah ; Nicolas Anetson ; Olivier Schmitt ; Rainer Klostermeier ; Rebecca Hobday ; Robert Kleiner ; Santipong Silpachai ; Scott Snider ; Shayong Hong ; Stephan Lucius Lemke ; Steven Errico ; Tadeu Brunelli ; Tamara Benavente ; Tamas Pal ; Tamer Hartevioglu ; Tessa Chrisp ; Thanh Trung Nguyen ; Thierry d'Istria ; Thitisak Mongkonnipat ; Wonderhatch ltd ; You Sun Moon ; Zeng Chun Fei.

Rédaction du Rapport intégré : So different_

Conception & réalisation : MAGENTA L'agence +33 6 07 35 50 62



ACCOR

ACCOR, Société Anonyme au capital de 756 868 056 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com