DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2024

RAPPORT FINANCIER ANNUEL
RAPPORT INTÉGRÉ

ACCOR
Powered by emotion

Sommaire

Rapport intégré 2

1 ***Présentation du Groupe*** 78

1.1 Profil et atouts du Groupe 80
1.2 Enjeux sectoriels et tendances consommateurs 88
1.3 Leviers stratégiques du Groupe 92

2 ***Environnement de contrôle et facteurs de risques*** 96

2.1 Environnement de contrôle 98
2.2 Facteurs de risques 106

3 ***Responsabilité de l'entreprise*** 116

3.1 Rapport de durabilité 118
3.2 Plan de vigilance 265

4 ***Rapport sur le gouvernement d'entreprise*** 278

4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance 280
4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2024 284
4.3 Fonctionnement et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités 306
4.4 Comités du Conseil 310
4.5 Rémunération des mandataires sociaux 313
4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 333
4.7 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 342
4.8 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 342
4.9 Assemblée Générale annuelle 342
4.10 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société 343
4.11 Annexes 344
4.12 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées 353

5 ***Commentaires sur les comptes et événements post-clôture*** 356

5.1 Commentaires sur l'exercice 2024 358
5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2024 364
5.3 Contrats importants 369
5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 369

6 ***États financiers*** 370

6.1 Comptes consolidés et notes annexes 372
6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 429
6.3 Comptes annuels mère et annexes 433
6.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 460

7 ***Informations sur la Société et le capital*** 464

7.1 Renseignements concernant la Société 466
7.2 Notations financières 468
7.3 Capital 469
7.4 Actionnariat 472
7.5 Marché des titres de Accor 475

8 ***Informations complémentaires*** 476

8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public 478
8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 479
8.3 Informations incluses par référence 480
8.4 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 480
8.5 Table de concordance du Rapport financier annuel 487
8.6 Liste d'informations publiées dans le Rapport de Durabilité et issues d'autres actes législatifs 492

ACCOR

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2024

RAPPORT FINANCIER ANNUEL
RAPPORT INTÉGRÉ

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 28 mars 2025 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.

Fairmont Royal Palm Marrakech, Maroc.

Rapport intégré

Mövenpick Resort Al Marjan Island, Ras Al Khaimah, Émirats Arabes Unis.

SOMMAIRE

4. MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

6. PROFIL

8. MODÈLE D'AFFAIRES

10. CHIFFRES CLÉS

12. UN MONDE EN MOUVEMENT 1.

14. TENDANCES SOCIÉTALES

20. REGARD SUR LE MARCHÉ

22. PARTIES PRENANTES

24. UN GROUPE LEADER MONDIAL DE L'HOSPITALITÉ 2.

26. HISTOIRE DU GROUPE

28. PRIORITÉS STRATÉGIQUES

34. ATOUTS

42. UN UNIVERS DE MARQUES UNIQUES 3.

44. MARQUES EN ACTION

54. UNE AUTRE VISION DE LA RESPONSABILITÉ 4.

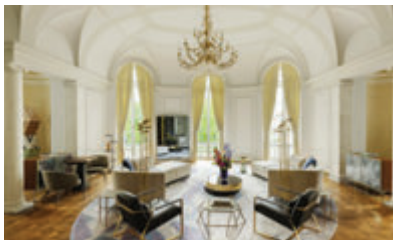
56. DURABILITÉ

64. CULTURE ACCOR

66. SOLIDARITÉ

68. TÉMOIGNAGES

70. UNE GOUVERNANCE STABLE ET ÉQUILIBRÉE 5.



72. CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS SPÉCIALISÉS

74. DIRECTION EXÉCUTIVE

76. GESTION DES RISQUES

POUR PLUS D'INFORMATIONS,
rendez-vous sur www.accor.com
ou suivez-nous sur Linkedin, Instagram, YouTube, Tiktok, X et Facebook.

« L'histoire de l'hospitalité responsable s'écrit résolument avec Accor. »

SÉBASTIEN BAZIN
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

En 2024, Accor a terminé l'année en tant que Groupe à la plus forte hausse annuelle du CAC 40, affichant une progression de plus de 35 %. Le Groupe n'a jamais été aussi solide et cela pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, le désir de voyager ne cesse de s'intensifier. Près d'1,5 milliard de touristes internationaux ont été enregistrés cette année, revenant sur des niveaux historiques, et les projections prévoient 2 milliards de voyageurs au cours des années à venir. La demande en chambres d'hôtel devrait ainsi croître de 5 à 7 % lors des 40 prochaines années quand l'offre n'augmentera probablement que de 1,5 à 2 %. Je l'ai dit et le redit, nous sommes une industrie bénie des Dieux. Le tourisme se place au premier rang des industries planétaires : c'est aujourd'hui 1 emploi sur 10, et 10 % du PIB mondial, et cela n'est pas près de changer.

Au-delà du contexte favorable, la stratégie de transformation initiée cette dernière décennie, et qui a pris forme à travers notre organisation opérationnelle autour de deux divisions « Premium, Milieu de Gamme & Économique » et « Luxe & Lifestyle », porte ses fruits. L'évolution d'un modèle généraliste à celui de multi-spécialiste dotant ces deux divisions de stratégies et trajectoires de croissance clairement identifiées, adaptées aux attentes des différentes partie-prenantes renforce plus encore l'attractivité de Accor pour ses talents, propriétaires, partenaires et investisseurs. C'est ainsi que Accor a annoncé des résultats annuels 2024 de 610 millions d'euros.

Aujourd'hui, plus de 2 300 propriétaires bénéficient d'un portefeuille unique de plus de 45 marques allant de l'ultra-luxe à l'économie en passant par le lifestyle et ce dans plus de 110 pays constituant un réseau de plus de 5 600 hôtels. Rikas, Our Habitas, Dalloyau sont notamment venues enrichir notre portefeuille de marques cette année pour sublimer notre offre lifestyle mais aussi proposer de nouvelles expériences de restauration. Le complexe Blue Water ouvert à l'automne dernier à Dubai avec les hôtels Delano et Banyan Tree et restaurant Maison Revka de Paris Society en est la parfaite illustration.

Nous travaillons également avec un très large maillage de partenaires rigoureusement sélectionnés afin de promouvoir outils et expertises de haute qualité pour délivrer le meilleur à nos plus de 850 000 clients qui se rendent chaque jour dans les hôtels du Groupe.

Ces clients de plus en plus nombreux sont aussi de plus en plus fidèles, avec ALL, notre programme de fidélité, qui bénéficiera du meilleur de ce que le Groupe a à offrir à travers des outils de réservation efficaces, fluides, basés sur des technologies de pointe et également d'expériences inédites grâce à des partenariats innovants et dispositifs uniques.

Cette réussite, c'est aussi celle des plus de 360 000 collaborateurs qui travaillent sous nos enseignes et portent haut et fort les valeurs de Accor. Nos Heartists® transmettent chaque jour savoir-faire, attention et créativité au sein des hôtels, bars, restaurants, lieux de spectacle et de vie du Groupe pour proposer expériences mémorables et sens de l'accueil généreux. Travailler dans le secteur de l'hôtellerie signifie reconnaître que nos talents sont notre plus grande force mais aussi que la planète est notre plus grand hôte. Il est de notre responsabilité de les préserver, car cela est essentiel pour maintenir nos activités et avoir un impact positif partout où nous sommes, principalement pour nos communautés locales, collaborateurs, propriétaires, partenaires et hôtes. Développer un hôtel aujourd'hui, c'est aussi penser l'avenir du voyage de manière durable et c'est ce que nous nous attelons à faire tous les jours chez Accor.

« Notre vision du voyage se veut plus inclusive et plus contributive. »

Accor est prêt. Prêt pour continuer à explorer de nouveaux horizons, prêt pour ouvrir de nouveaux marchés, prêt à poursuivre son déploiement de manière durable. Continuer à construire l'hospitalité de demain, voilà ce qui nous anime au quotidien avec vous et pour vous. Merci.

PROFIL

Leader mondial de l'hospitalité proposant des séjours et des expériences dans plus de 110 pays, avec plus de 5 600 hôtels, 10 000 restaurants et bars, des espaces de divertissement, de bien-être et de coworking. Le Groupe déploie un écosystème parmi les plus diversifiés du secteur, grâce à plus de 45 marques du luxe à l'économique, en passant par le lifestyle avec Ennismore.

ALL, la plateforme de réservation et le programme de fidélité du Groupe, incarne la promesse Accor pendant et au-delà du séjour hôtelier et accompagne ses membres au quotidien, leur permettant de vivre des expériences uniques.

Accor s'attache à agir concrètement en matière d'éthique des affaires, de tourisme responsable, de développement durable, d'engagement solidaire, et de diversité et inclusion. La mission du Groupe s'exprime au travers de sa raison d'être : Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité.

Fondée en 1967, Accor SA, dont le siège social est situé en France, est une société du CAC 40, cotée sur Euronext Paris (code ISIN : FR0000120404) et sur le marché OTC aux États-Unis (code : ACCYY).

5 606 M€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

1 120 M€
D'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION COURANT

360 000
COLLABORATEURS SOUS ENSEIGNE ACCOR

300
MÉTIERS

Relais San Martino Salento, Saviano, Handwritten Collection, Italie.

Un modèle d'affaires créateur de valeur

RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

- Plus de 360 000 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

- 13,553 TWh d'énergie consommée*
- 7 291 kt de CO_2 équivalent (Scope 1-2-3, SBTi)
- 62 millions de m^3 d'eau prélevés (hôtels filiales et sous contrat de management)
- 220 k tonnes de déchets générés (hôtels filiales et sous contrat de management)

CAPITAL COMMERCIAL

- Plus de 45 marques sur tous les segments (Économique, Milieu de Gamme, Premium, Luxe et Lifestyle)
- Des solutions au service de la performance : centrale d'achats, outils de distribution, expertise digitale et technologique
- Autres activités : restauration, divertissement et salles de spectacles, espaces de réunions et de coworking, offres de spa et fitness
- Plus de 110 pays
- Un réseau de 5 682 hôtels, 850 285 chambres
- Un pipeline de 233 199 chambres
- Un programme de fidelité ALL fort de + de 100 partenariats

CAPITAL FINANCIER

- 2,2 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 positive par 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 du modèle *asset-light*

SOCLE D'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

SOCIALE ET SOCIÉTALE

Le Groupe est un partenaire de confiance pour les propriétaires d'hôtels, grâce à un modèle d'affaires optimisé et une proposition de services et d'expériences clients uniques.

ATOUTS

UN ÉCOSYSTÈME
intégré de marques,
de services et de solutions

DES ÉQUIPES
passionnées au
professionnalisme avéré

UN PROGRAMME
de fidélité ALL et un système
de réservation solide

UNE EXPERTISE
en matière de
développement durable

UNE ORGANISATION
lisible autour de deux divisions et
d'une Plateforme Globale Partagée

Une expertise pionnière, depuis plus de 50 ans, 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

- 110 590 embauches en 2024**
- Plus de 2 Mds€ en salaires et autres charges de personnel en 2024
- Plus de 42 % de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial et 39 % occupant un poste à haute responsabilité***
- 32 % des directeurs d'hôtels et responsables de département ne sont pas diplômés au-delà du baccalauréat (ou équivalent)
- Un taux d'engagement des hôtels de 8,8/10**
- Plus de 480 projets soutenus par Accor Solidarity depuis sa création
- 70 M€ dédiés au ALL Heartist® Fund

POUR LES PARTENAIRES ET LES CLIENTS

- 29 Mds€ de volume d'affaires
- Une grande variété d'outils et de solutions au service des propriétaires et de la performance
- Environ 4 500 fournisseurs référencés et 3 Mds€ d'achats via les contrats de la Centrale d'Achats

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

- 36 % des hôtels sous enseigne sont écocertifiés
- 93 % des hôtels sous enseigne utilisent un outil de mesure environnementale
- 88 % des hôtels sous enseigne ont supprimé au moins 57 produits en plastique à usage unique
- 862 hôtels ont réduit d'au moins 10 % leur gaspillage alimentaire en 2024 vs. 2023

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

- Plus de 5,6 Mds€ de chiffre d'affaires
- Plus de 1,1 Md€ d'Excédent Brut d'Exploitation courant
- 686 M€ versés aux actionnaires en 2024, à travers les rachats d'actions et le versement de dividendes

* Ensemble du portefeuille de Accor, y-compris hôtels sous contrat de management et de franchise.
** Périmètre hôtels filiales et managés.
*** Poste au moins équivalent au niveau Vice-président(e).

TECHNOLOGIQUE ET DIGITALE

Chiffres clés

INDICATEURS FINANCIERS

UN GROUPE LEADER

5 606 M€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES

1 120 M€ D'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION COURANT

614 M€ DE FREE CASH-FLOW RÉCURRENT

+ 300 MÉTIERS

+ 360 000 COLLABORATEURS SOUS ENSEIGNE ACCOR

UN RÉSEAU EN CONSTANT DÉVELOPPEMENT

5 682 hôtels

850 285 chambres

1 381 hôtels en développement

233 199 chambres en développement

29 Mds€ DE VOLUME D'AFFAIRES

610 M€ DE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

11,5 Mds€ DE CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2024

PILIER SÉJOURNER

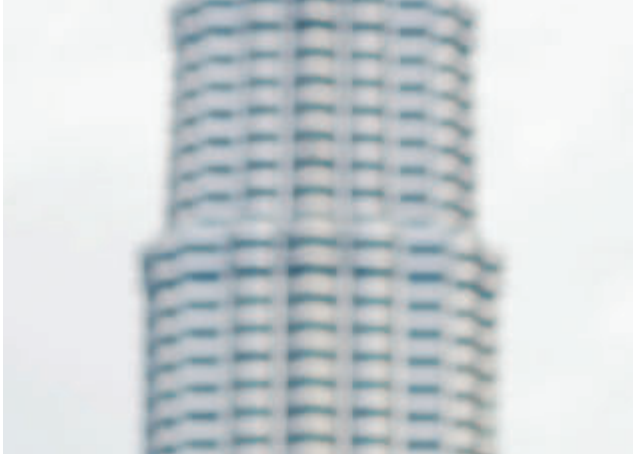
- 78 % des hôtels sous enseigne ont défini leur CONSOMMATION D'EAU de référence
- Le Groupe a réduit l'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE de son réseau d'hôtels de 4 % (kWh/m²) par rapport à 2023
- 88 % des hôtels sous enseigne ont supprimé au moins 57 produits en PLASTIQUE À USAGE UNIQUE
- 36 % des hôtels sous enseigne sont ÉCOCERTIFIÉS, soit plus de 2 000 hôtels

PILIER S'ALIMENTER

- 2 340 hôtels sous enseigne ont défini leur valeur de référence de GASPILLAGE ALIMENTAIRE, dont 380 pionniers qui utilisent l'intelligence artificielle pour le mesurer et le réduire
- En 2024, 862 hôtels ont réduit leur GASPILLAGE ALIMENTAIRE d'au moins 10 % par rapport à 2023
- Le Groupe s'engage à proposer 50 % d'OPTIONS VÉGÉTARIENNES dans les menus d'ici 2030

PILIER EXPLORER

- Le Groupe financera jusqu'en 2027 des projets de restauration et de PRÉSERVATION DU PATRIMOINE dans des destinations clés, en partenariat avec le World Monuments Fund



1 UN MONDE *en mouvement*

Depuis sa création, Accor se veut à l'écoute du monde dans lequel il prend place tout en répondant avec pertinence aux aspirations de ses clients. Soucieux de son impact à l'heure où la transition sociale et environnementale constitue désormais la toile de fond de toute entreprise, le Groupe entend conjuguer harmonieusement hospitalité et responsabilité.

Avec un objectif phare : répondre avec agilité et réactivité aux exigences évolutives des voyageurs.

Trois *tendances sociétales*

QUI PORTENT LE SECTEUR DE L'HOSPITALITÉ

Essor du tourisme international, recherche d'expériences sur mesure, quête d'une hôtellerie toujours plus durable, autant de tendances qui sous-tendent le monde de l'hospitalité. Trois lignes de force que Accor accompagne en tant qu'artisan pionnier d'une hospitalité responsable. Avec, à la clé, une double ambition : offrir aux clients des expériences immersives et inoubliables et sublimer leur imaginaire tout en apportant à la société et à l'environnement une contribution positive.

L'essor
DE L'INDUSTRIE DU VOYAGE

Avec plus d'un milliard de voyageurs*, le tourisme international a presque retrouvé en 2024 son niveau d'avant la pandémie de Covid-19. Ce dynamisme s'explique d'abord par l'expansion de la classe moyenne, notamment asiatique, pour qui les voyages constituent une priorité. Il trouve aussi sa source dans le fort rebond du tourisme d'affaires, dans la croissance des séjours d'agrément et dans l'envolée des « bleisure travels » qui conjuguent voyage d'affaires et activités de loisirs. Si la France, l'Espagne et les États-Unis restent des destinations phares, le Moyen-Orient, la Chine et l'Inde montent fortement en puissance.

* Source : ONU Tourisme.

L'envie
D'EXPÉRIENCES SUR MESURE

À l'heure du tourisme de masse, les voyageurs aspirent à redécouvrir le charme et la magie du voyage. Ils cherchent aussi à vivre des expériences nouvelles, authentiques et mémorables. Ils sont en quête de séjours ultrapersonnalisés avec des offres attractives et modulables, au sein desquelles le digital joue un rôle essentiel. Chaque client veut désormais avoir le sentiment d'être unique, d'où la nécessité de disposer d'un large portefeuille de marques afin de répondre aux besoins spécifiques et à toutes les préférences.

La quête
D'UNE HÔTELLERIE TOUJOURS PLUS DURABLE

Soucieux de lutter contre le changement climatique, de prendre en compte la préservation de l'environnement et de limiter leur impact, les hôtels continuent de renforcer leurs pratiques écoresponsables. Les voyageurs privilégient eux aussi, dans une large mesure, les hôtels qui intègrent dans leur modèle d'affaires le concept de durabilité. La protection des écosystèmes, la réduction des déchets plastiques et le recours à des énergies renouvelables constituent des exigences de plus en plus fortes, tout comme le respect des cultures locales, le tourisme de proximité et le choix d'une consommation responsable.

Agir dans un contexte en forte évolution

Si le marché de l'hospitalité s'inscrit de nouveau dans une dynamique porteuse, il n'en reste pas moins soumis à de multiples transformations. Avec, pour chacune d'elles, des défis que Accor relève avec détermination.

L'hospitalité continue de se développer tout en devant prendre en compte des nouveaux schémas plus complexes

Un marché de l'hospitalité en essor	Un taux d'occupation de nouveau au beau fixe	Des consommateurs qui donnent la priorité aux voyages, aux loisirs et au temps libre
Des classes moyennes émergentes en forte hausse	Une démographie mondiale en croissance	Une démocratisation du voyage avec un nombre de touristes en augmentation régulière
Un contexte géopolitique et économique incertain	Un accroissement des tensions internationales	Une mondialisation déstabilisée par l'essor des politiques isolationnistes
Des contraintes réglementaires accrues	Une réglementation climatique qui se renforce avec 145 pays qui se sont engagés à atteindre la neutralité carbone entre 2050 et 2070	Des exigences environnementales, écologiques, sociales accrues nécessitant un reporting toujours plus précis

LES DÉFIS
POUR ACCOR

Une appétence marquée pour le « bleisure travel », synonyme de séjours prolongés et de dépenses accrues	La recherche d'expériences ultrapersonnalisées (service sur mesure, relation différenciée, offres modulables)	**PROPOSER DES EXPÉRIENCES UNIQUES ADAPTÉES À CHAQUE PROFIL DE CLIENT**
Un pouvoir d'achat en hausse, notamment dans les pays asiatiques	Un attrait marqué pour la proximité et le tourisme domestique	**OFFRIR DES IMAGINAIRES ATTRACTIFS**
Des économies aux dynamiques de croissance divergentes	Une conjoncture marquée par un début de désinflation, des taux d'intérêt en baisse et le maintien de coûts énergétiques élevés	**ANTICIPER LES RISQUES POUR SÉCURISER AU MAXIMUM SON ACTIVITÉ**
Un renforcement du devoir de vigilance qui accroît la responsabilité de l'entreprise tout au long de sa chaîne de valeur	Une multiplication des standards, des lois et des réglementations avec, bien souvent, un niveau national et un niveau supranational	**S'ADAPTER AUX RÉGLEMENTATIONS MULTIPLES ET SOUVENT ÉVOLUTIVES**

À l'écoute des parties prenantes

Pour créer de la valeur durable, Accor interagit avec les différentes parties prenantes de sa chaîne de valeur. Avec, pour chacune d'elles, des relations fondées sur l'échange, le dialogue et la confiance.

CLIENTS ET CONSOMMATEURS FINAUX

Les clients et consommateurs finaux entretiennent avec Accor des relations commerciales. C'est pour ce public que le Groupe conçoit et développe des expériences qui réinventent l'hospitalité.

- Particuliers
- Entreprises
- Comités d'entreprise
- Distributeurs
- Propriétaires hôteliers

PARTIES PRENANTES INTERNES

Les parties prenantes internes constituent les forces vives du Groupe. Elles participent par leurs décisions et leurs actions à son développement. Toutes sont des artisans pionniers d'une hospitalité responsable.

- Salariés
- Partenaires sociaux
- Gérants d'enseignes
- Conseil d'administration et Comités spécialisés
- Comité de direction Groupe
- Comités exécutifs

FOURNISSEURS

Les fournisseurs travaillent pour le compte du Groupe dans le cadre de missions au long cours ou plus ponctuelles. Tous doivent notamment se conformer aux principes de la Charte Achats Responsables du Groupe.

- Prestataires
- Sous-traitants

ORGANISATIONS SECTORIELLES

Les organisations sectorielles sont pour l'essentiel des structures professionnelles ou de branches avec lesquelles le Groupe travaille et échange, notamment pour élaborer des solutions d'hospitalité durables.

- Associations
- Coalitions et partenaires sectoriels
- Réseaux d'entreprises et réseaux économiques transverses
- Associations professionnelles

ACTEURS FINANCIERS ET EXTRA-FINANCIERS

Accor adresse à l'attention des acteurs financiers et extra-financiers des informations de nature financière et stratégique. Ces relations reposent sur la confiance et la transparence.

- Actionnaires
- Investisseurs
- Banques et organismes de crédit
- Agences de notation financières
- Agences de notation extra-financières

PUISSANCES PUBLIQUES ET ORGANISMES DE RÉGULATION

Les puissances publiques et les organismes de régulation sont des interlocuteurs avec lesquels le Groupe entretient des relations régulières, tant au niveau corporate qu'au niveau local, via ses établissements.

- Autorités des marchés financiers
- États
- Administrations publiques
- Instances et organes multilatéraux
- Collectivités locales et territoriales

SOCIÉTÉ CIVILE

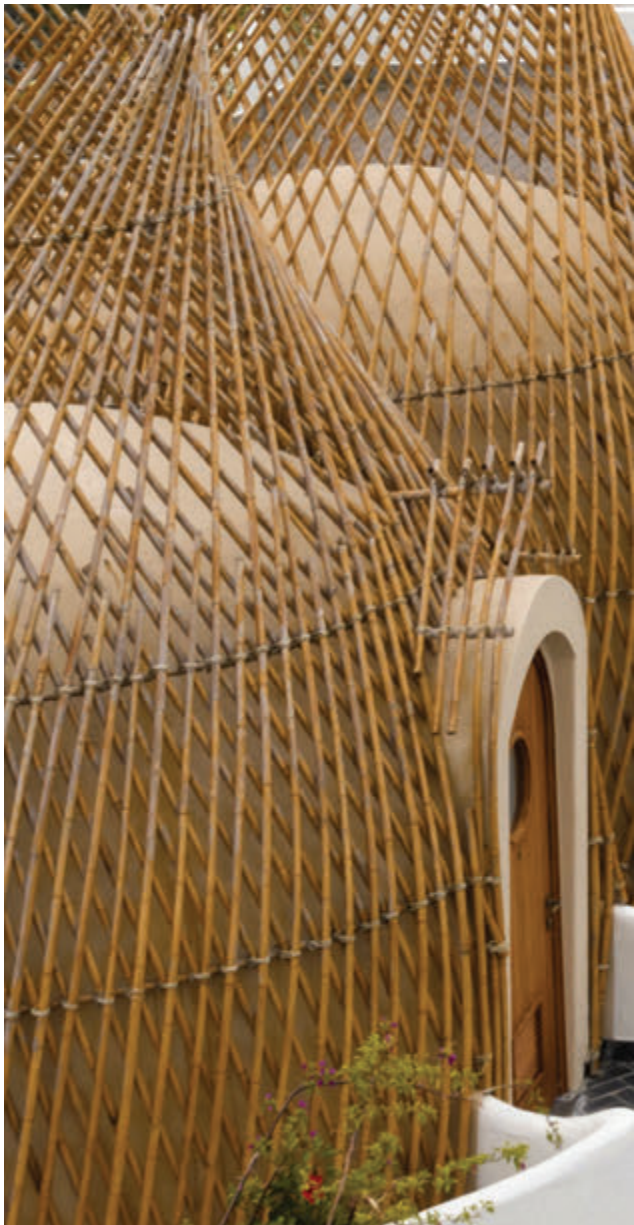
Parce qu'il vise un impact positif sur la société et l'environnement, le Groupe entretient des relations avec la société civile avec laquelle les échanges sont réguliers et ouverts.

- Communautés locales
- Associations de riverains
- Think tanks
- Centres de recherche et de réflexion
- Agences multilatérales
- Écoles et universités
- ONGs et organisations internationales
- Fondations
- Relais d'opinion : médias, experts
- Mécènes

2 UN GROUPE *leader mondial* de l'hospitalité

Fort de sa feuille de route stratégique, Accor entend réinventer l'hospitalité tout en poursuivant sa trajectoire de croissance. Offensif, innovant et soucieux d'offrir à ses clients de nouvelles expériences, le Groupe se veut plus que jamais à l'avant-garde.

Avec un cap ambitieux : s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue.



Hôtel Perle d'Orient Cat Ba, MGallery Collection, Hai Phong, Vietnam.

Histoire du Groupe

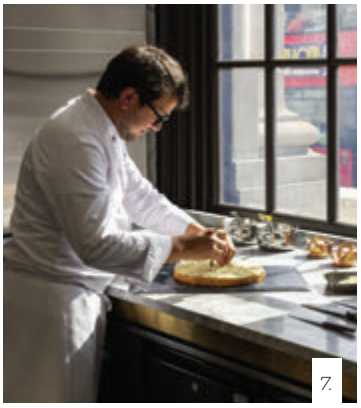
UNE AVENTURE AU LONG COURS

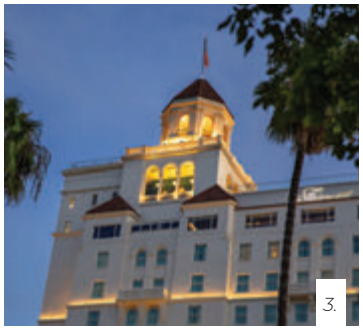
1.

5.

2.

6.


7.


3.

8.

4.

1. ibis Styles Rotterdam Ahoy, Pays-Bas. 2. Accor, engagé dans la diversité, l'équité et l'inclusion. 3. Fairmont Breakers Long Beach, États-Unis. 4. Mama Works Coworking, Bordeaux, France. 5. Ennismore - Our Habitas, Al Ula, Arabie saoudite. 6. Raffles Maldives Meradhoo Resort. 7. Raffles London at The Owo, Royaume-Uni. 8. Orient Express Silenseas.

DEPUIS 50 ANS, ACCOR IMAGINE LE FUTUR DE L'HOSPITALITÉ

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.

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 développe 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.

2019-2020

Accor lance un nouveau programme de fidélité ALL.

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 et Chabot.

Accor renforce son positionnement dans l'hôtellerie lifestyle avec l'acquisition de sbe et le déploiement 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.

Accor crée 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 divisions.

2024

Ennismore étoffe son offre en ajoutant à son portefeuille la marque Our Habitas qui propose une hôtellerie durable dont la mission est de créer des liens humains.

Accor poursuit son déploiement dans l'offre de restauration raffinée et créative avec l'arrivée de Rikas et Dalloyau.

UN SENS DE LA RESPONSABILITÉ AFFIRMÉ

1970

Accor lance la première charte d'égalité femmes / hommes au travail.

1994

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

2006-2010

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

2008

Accor crée le fonds de dotation Accor Solidarity dédié à la lutte contre l'exclusion.

2009

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

2012

Accor lance RiiSE, réseau favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes.

2015

Accor entre en partenariat avec Energy Observer, bateau révolutionnaire avec lequel le Groupe explore des solutions innovantes pour accompagner la transition écologique.

2016-2021

Accor lance et déploie Planet 21 – Acting Here, programme RSE du Groupe.

Accor met en place un 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 préservation de la nature, reposant sur trois piliers opérationnels : Séjourner, S'alimenter et Explorer.

2024

Accor met en place une nouvelle Direction Social Care & Impact pour renforcer la dimension humaine de ses initiatives, avec cohérence et impact, et continue de placer l'humain et l'attention aux autres au cœur de ses priorités stratégiques.

Accor dévoile sa nouvelle Raison d'être, « Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité » et renforce le positionnement du respect des communautés, des personnes et de la planète au coeur de sa stratégie.

Une stratégie tournée vers l'offensive

Les trois priorités stratégiques poursuivies par Accor visent à dynamiser sa croissance, à accroître sa rentabilité et à faire du Groupe un acteur innovant et toujours plus responsable.

1.

APPORTER DU TRAFIC
en attirant, convertissant et fidélisant les clients, les collaborateurs et les partenaires

Attirer les clients grâce à un important portefeuille de marques d'envergure mondiale

•

Offrir un écosystème de distribution dans le but de maximiser la conversion pour les hôtels

•

Fidéliser durablement, notamment en personnalisant les offres

2.

ACCÉLÉRER LA CROISSANCE DURABLE
en se donnant les moyens d'une croissance rapide et responsable

Poursuivre son développement en maximisant sa valeur

•

Limiter les pertes de contrats

•

Multiplier les points de contact dans un écosystème intégré

3.

INNOVER EN PERMANENCE
en mettant en place les conditions favorables au modèle *asset-light*

Mettre l'innovation au service de la vision

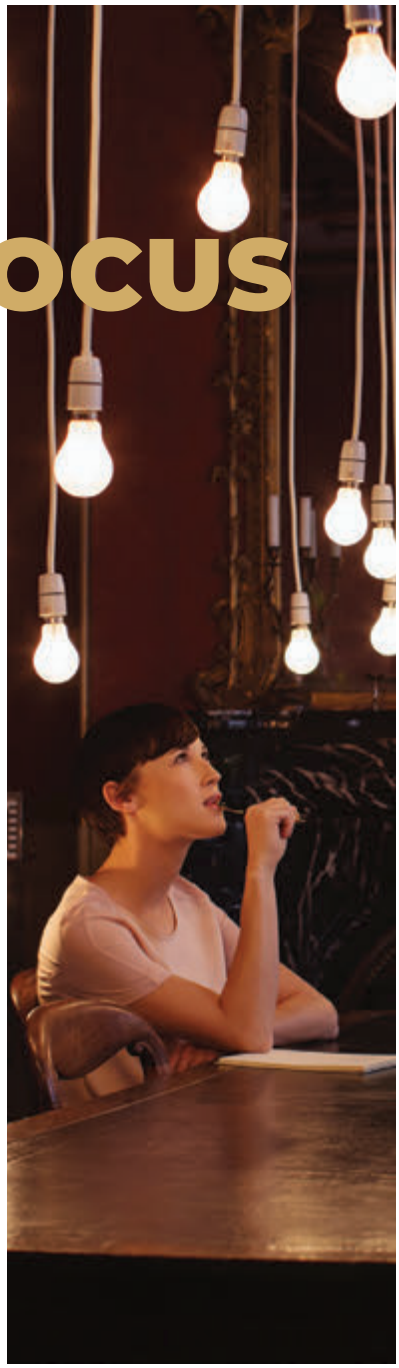
•

Faire évoluer les compétences, process et outils

•

Transformer les organisations

FOCUS



L'INNOVATION AU CŒUR DE L'ADN DU GROUPE

L'innovation constitue un moteur essentiel du développement et un levier d'excellence dans l'expérience client. Chez Accor, le client est toujours au cœur de l'innovation. Chaque initiative est guidée par une compréhension fine des besoins et des préférences de ces derniers. Cette écoute active permet de façonner les produits et services et ainsi garantir que les innovations lancées améliorent véritablement leurs expériences.

Accor s'engage également à promouvoir une culture de « test & learn » et de prise de risques. L'échec est considéré comme une opportunité d'apprendre. L'innovation nécessite de prendre des risques calculés pour faire bouger les lignes, ce que Accor fait depuis son lancement en cultivant une vision pionnière.

Le travail collaboratif est également essentiel dans l'approche du Groupe en matière d'innovation, ancré dans un modèle hybride. Ce dernier combine partenariats externes, tels que les collaborations avec des startups et des fournisseurs de technologies, et « intrapreneuriat » avec des équipes internes directement impliquées dans la création de solutions quand celles-ci n'existent pas sur le marché.

FAIRE DE L'IA UN FACTEUR-CLÉ DE SUCCÈS

Chez Accor, l'Intelligence Artificielle n'est pas perçue comme une menace mais comme une opportunité et un soutien à l'activité, qui permet d'offrir des expériences exceptionnelles centrées sur l'humain, en stimulant l'innovation et en améliorant l'efficacité opérationnelle. L'objectif du Groupe est de déployer l'IA de manière stratégique et responsable afin d'optimiser le parcours client, tout en offrant un soutien à ses équipes et en apportant une valeur ajoutée à ses propriétaires. L'IA, dont Accor s'est déjà saisi pleinement, est considérée comme la révolution en cours, plaçant le Groupe à l'avant-garde de cette transformation.

Accor intègre et exploite l'Intelligence Artificielle principalement dans quatre domaines : l'expérience client, l'efficacité opérationnelle, le marketing, ainsi que la durabilité.

Pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA et de la GenAI, Accor a créé un Centre d'Excellence (CoE) visant à accélérer le déploiement des solutions basées sur cette technologie. Tout cela en construisant une solide base en matière d'Intelligence Artificielle et en développant des plateformes d'IA sécurisées et conformes, adaptées aux besoins de Accor grâce à une gouvernance dédiée.

La stratégie du Groupe en action

1.

AMBITION

ACCOR EN ORDRE DE MARCHE

Ambition, discipline et exigence, sont les trois piliers qui ont guidé l'action du Groupe en 2024. Soutenu par une demande résolument solide, Accor a terminé l'année 2024 en tant que Groupe à la plus forte hausse annuelle du CAC 40, affichant une progression de plus de 35 %.

Au cours de l'année 2024, Accor a ouvert 293 hôtels correspondant à plus de 50 000 chambres, soit une croissance nette du réseau de 3,5 %. À fin décembre 2024, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 850 285 chambres (5 682 hôtels) et d'un pipeline de plus de 233 000 chambres (1 381 hôtels). Accor entend continuer à capitaliser sur l'extraordinaire engagement de ses équipes, la force de ses marques et de ses outils digitaux, la confiance renouvelée de ses partenaires et l'efficacité de son organisation autour de deux divisions autonomes et complémentaires. Sur ces bases solides, le Groupe aborde l'année 2025 avec confiance et ambition.

2.

RAISON D'ÊTRE

ACCOR OFFICIALISE LE CADRE DÉFINISSANT SES VALEURS

À l'issue de son Assemblée Générale 2024, Accor a eu le plaisir de dévoiler sa Raison d'être : « Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité ».

Accor a un engagement qui motive chacune de ses actions depuis sa création, en faveur du développement durable et place le respect des communautés, des personnes et de la planète au cœur de sa stratégie. C'est donc tout naturellement que le Groupe a franchit une nouvelle étape en officialisant le cadre définissant ses valeurs et en s'engageant à le respecter.

3.

LEADERSHIP ENVIRONNEMENTAL

ACCOR EN ROUTE VERS L'ÉCOCERTIFICATION

Accor répond aux besoins des clients qui se disent plus enclins à réserver un hôtel écocertifié. Le Groupe a noué des partenariats avec les organismes les plus exigeants de l'industrie, comme Green Key et Green Globe à l'échelle mondiale, ou encore Ecotourism Australia dans la région Pacifique. Le processus de certification évalue une série de critères environnementaux et sociaux, tels que l'efficacité énergétique, la conservation de l'eau, la gestion des déchets, la protection de la biodiversité ou l'engagement auprès des communautés locales.

Le Domaine des Vanneaux, MGallery Collection, Presles, France.

Grâce à l'accompagnement du Groupe, les hôtels ont pu accélérer leur processus de certification, passant de + 480 hôtels fin 2023 à + 2 000 hôtels écocertifiés fin 2024. Ces hôtels bénéficient aujourd'hui d'une reconnaissance indépendante qui valorise leurs engagements et renforce leur compétitivité. Avec 36 % d'hôtels écocertifiés, Accor a dépassé son objectif 2024 qui était de 30 % et poursuit sur cette voie pour atteindre 100 % d'hôtels écocertifiés d'ici fin 2026.

4.

STRATÉGIE COMMERCIALE

ACCOR S'ASSURE LES MEILLEURS OUTILS

En 2024, Accor a choisi IDeaS pour être son fournisseur global de logiciels de gestion des revenus. Avec l'adoption des solutions RMS avancées d'IDeaS, le Groupe poursuit la transformation de sa stratégie commerciale au bénéfice de ses hôtels, propriétaires et managers, et s'assure les meilleurs outils de gestion des revenus, qui stimuleront la croissance du RevPAR et de l'indice de génération de revenus (RGI).

TRIBE Manchester, Royaume-Uni.

5. GESTION DURABLE

ACCOR S'ENGAGE POUR UNE RESSOURCE VITALE

Lors du Change Now Summit 2024, le Président-directeur général, Sébastien Bazin, a annoncé avoir signé le CEO Water Mandate, une initiative lancée par les Nations Unies qui rassemble 256 grandes entreprises engagées sur les enjeux liés à l'eau. En rejoignant cette coalition, Accor s'engage à progresser de façon continue sur six thématiques de gestion de l'eau : exploitation directe, logistique et bassins versants, actions collectives, politiques publiques, implication des collectivités et transparence.

6. ATTRACTIVITÉ

ACCOR RÉCOMPENSE LA FIDÉLITÉ DES AGENTS DE VOYAGE

Accor a annoncé le lancement de HERA, Accor Travel Advisor Program, le nouveau programme mondial de fidélité exclusivement réservé aux agents de voyage qui propose encore plus de marques et de fonctionnalités et renforce la capacité de Accor à les accompagner et à les récompenser. HERA permet aux agents de voyage d'améliorer leur productivité, leurs performances et la satisfaction de leurs clients, tout en se voyant généreusement récompensés pour leurs réservations.

HERA | ACCOR TRAVEL ADVISOR PROGRAM

7. SYSTÈME DE RÉSERVATION

ACCOR RENFORCE UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE

Accor et Amadeus ont renforcé leur partenariat stratégique pour déployer le système central de réservation d'Amadeus (CRS) sur l'ensemble du portefeuille hôtelier du Groupe, transformer le secteur de l'hôtellerie et offrir aux clients des expériences inégalées. La technologie d'Amadeus, basée sur le cloud, permet à Accor d'augmenter ses revenus, d'optimiser sa stratégie de distribution et de personnaliser toujours plus ses relations avec ses clients.

Sébastien Bazin et Luis Maroto, Président Directeur Général d'Amadeus.

K. Mbappé et S. Bazin entourés de jeunes accompagnés par la Fondation "Inspired by KM", en juillet 2024.

8.
INCLUSION
ACCOR CONFIRME SES ENGAGEMENTS

Kylian Mbappé et Accor ont uni leurs forces dans un partenariat qui scelle un engagement de long terme pour offrir aux plus jeunes un meilleur avenir. Les capacités d'hébergement et le soutien logistique de Accor appuient ainsi les activités de l'association de Kylian Mbappé, « Inspired by KM ». Cette collaboration stratégique vise à renforcer l'attractivité de ALL.com, capitalisant sur la renommée exceptionnelle du footballeur français pour séduire de nouveaux membres et clients, tout en restant cohérent avec les valeurs fondamentales du Groupe.

9.
CULTURE
ACCOR PROTÉGE LE PATRIMOINE MONDIAL

Accor a annoncé un partenariat avec le World Monuments Fund (WMF), dont l'objectif est de protéger le patrimoine culturel tout en accompagnant les populations locales. En s'associant au WMF, Accor entend s'engager encore davantage dans la promotion de pratiques durables, dans la préservation des patrimoines et dans le développement environnemental et social de ses destinations.
Au cours des trois prochaines années, Accor et le WMF mettront en commun leurs expertises complémentaires, leurs moyens et leur implantation géographique mondiale au service de projets concrets, créant des liens significatifs avec les communautés locales et renforçant la pérennité des communatés locales.

10. PARIS 2024
ACCOR AU SERVICE D'UN ÉVÉNEMENT HISTORIQUE

Accor a eu le plaisir de mettre son savoir-faire au service du plus attendu des événements : les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Partenaire Premium, Accor y a déployé tout son sens du service au détour des Villages des Athlètes et des Médias, dans ses hôtels, sur le Club France et lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux Paralympiques.

Le Groupe a relevé le défi de répondre aux attentes de cultures plurielles, de se mettre au service d'athlètes et médias et d'offrir une attention toute particulière aux personnes en situation de handicap. Il s'agissait de démontrer la capacité à s'adapter et à valoriser le savoir-faire que Accor cultive quotidiennement dans ses hôtels. Depuis le début, le Groupe s'est inscrit dans l'effervescence économique qu'a représenté ce rendez-vous international.

PARIS 2024

Des emplois ont été créés, des industries se sont développées, les 1 700 hôtels dans l'Hexagone et 40 000 Heartists® ont fait partie de cette incroyable aventure, une occasion unique de valoriser leurs talents et leurs expertises.

ATOUTS

1

Une offre complète de solutions et de services

L'offre de services conçue et développée par Accor se distingue par son étendue. Elle s'adresse à une large typologie de clients qui peuvent se réunir ou séjourner dans les établissements du Groupe, vivre des expériences de séjours, de restauration, de divertissement et de bien-être toujours renouvelées, ou encore bénéficier de solutions d'affaires destinées à favoriser la performance.

1 SE RÉUNIR

et travailler dans des espaces dédiés

- **Des équipements** de pointe et des espaces flexibles pour organiser des réunions en présentiel ou à distance (ALL Connect)
- **Des réservations** en ligne instantanées pour les groupes (Group Sync)
- **Un programme** de fidélité pour les organisateurs d'événements (All Meeting Planner)
- **Des espaces de coworking :** WOJO au sein du réseau Accor

2 SÉJOURNER

dans les hôtels mais aussi dans des résidences privées, locatives et de long séjour

- **+ de 5 600 hôtels** allant du luxe à l'économique en passant par le lifestyle
- **Des résidences privées** sous marque de classe mondiale à travers 25 marques uniques
- **+ 3 000 maisons privées**, villas et chalets disponibles dans le monde entier, Accor est le premier opérateur renommé de locations de vacances de luxe
- **Des offres pour les séjours prolongés**, incluant appartements avec services hôteliers et des marques aparthotel, le Groupe étant l'un des plus grands opérateurs hors des États-Unis sur ce segment

3 DÉCOUVRIR

des expériences innovantes de restauration et d'événements

- **+ 10 000 bars** et restaurants
- **+ 2 000 événements** organisés chaque année par Paris Society
- **5 lieux de prestige** Momense à Paris et de nombreux lieux partenaires en France et à l'étranger
- **14 restaurants et bars** Rikas

PROMOUVOIR UNE EXPÉRIENCE D'INCLUSIVITÉ

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 pour ses Heartists®, ses clients et les communautés locales.

INNOVER POUR ÉLARGIR L'OFFRE

Chez Accor, l'innovation transcende les individus : elle est une dynamique collective qui infuse l'ensemble du Groupe. Son approche est résolument tournée vers la création de valeur pour les clients, les établissements et leur propriétaire. L'enjeu n'est pas d'innover pour innover, mais bien de créer des innovations susceptibles d'avoir un impact pour l'hôtel et d'améliorer l'expérience client à travers de nouveaux concepts, produits ou services de plus en plus adaptés aux besoins et aspirations de ses *guests*.

CRÉER DES LIENS DURABLES AVEC LES CLIENTS

Avec 5 682 hôtels dans plus de 110 pays, le Groupe accueille une clientèle aux profils multiples, aux attentes variées et en quête d'expériences différenciantes. Bien plus qu'un simple support, son service client conseille, assiste et entretient un lien durable avec les clients, qu'il s'agisse d'une réservation, d'un besoin spécifique ou d'un moment de réassurance. Cette stratégie de personnalisation omnicanale en temps réel, exploitée de manière responsable, renforce la position de leader de Accor et contribue à créer une expérience client inégalée.

4 VIVRE

des moments de bien-être

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

5 BÉNÉFICIER

de services d'affaires innovants

ASTORE : centrale de référencement proposant une offre compétitive et responsable couvrant la majorité des besoins des hôteliers
- **8 500 clients** dans le monde, dont ~ 40 % non-Accor
- ~ **4 500 fournisseurs** référencés
- **30 bureaux d'achats** dans le monde

John Paul : services de conciergerie ultra personnalisés qui s'appuient sur une plateforme digitale globale

D-EDGE : société SaaS proposant des solutions e-commerce de pointe

VeryChic : agence de voyage de luxe en ligne proposant à ses membres des offres exclusives allant jusqu'à 70 % de réduction

Gekko : société proposant des plateformes de distribution d'hôtels et des programmes de fidélisation innovants
- **100 % propriétaire** de ses technologies

6 TIRER PROFIT

du programme de fidélité ALL

- **Des réductions exclusives** pour les membres du programme
- **Des avantages** et des récompenses corrélés au nombre de séjours effectués
- **Des offres** et des expériences exclusivement réservées aux membres

ATOUTS

2

Une expérience centrée sur le client

Chez Accor, tout commence avec le client. Qu'il s'agisse d'un propriétaire hôtelier souhaitant développer son activité ou d'un voyageur en quête d'une expérience unique, chacun occupe une place essentielle dans cet écosystème. Du luxe à l'économique, du séjour d'affaires aux vacances en famille, le Groupe propose une réponse adaptée à chaque besoin. Cette diversité guide chacune de ses décisions : offrir une expérience sur-mesure, fluide et toujours plus engageante.

Une approche collaborative pour une satisfaction maximale

Être véritablement tourné vers le client, c'est aller bien au-delà de la simple réponse à ses attentes : c'est co-créer avec lui. Accor implique les clients, propriétaires et collaborateurs à chaque étape afin d'adapter ses offres au plus près des besoins réels. Loin d'être une simple approche descendante, sa transformation repose sur une écoute active et un dialogue constant. L'intelligence artificielle et l'analyse des données sont des moyens : c'est l'humain qui reste au cœur de l'amélioration continue. Ainsi, Accor anticipe les besoins avant même qu'ils ne s'expriment et crée des expériences toujours plus personnalisées, engageantes et pertinentes.

Un programme de fidélité au service du client

Être véritablement centré sur le client, c'est aussi reconnaître et récompenser sa fidélité. Le programme ALL incarne cette vision en offrant bien plus que des avantages transactionnels. Grâce à une personnalisation fine et ciblée, le Groupe adapte ses offres, en tirant parti des données de manière transparente et responsable, avec l'objectif d'enrichir chaque interaction, renforcer l'attachement à ses marques et créer un lien durable avec ses clients. Cette approche porte ses fruits : les membres Accor reviennent deux fois plus souvent et génèrent un engagement accru avec la marque.

L'hospitalité de demain

Accor continue à se concentrer sur la fidélisation et l'engagement autour de ses marques, chacune portant une identité forte et distincte. En misant sur l'hyper-personnalisation, le Groupe utilise tous ses atouts pour offrir une expérience client sur-mesure, répondant avec précision aux besoins et attentes de chacun. L'avenir de l'hospitalité réside dans cette capacité à anticiper, personnaliser et enrichir chaque interaction, en plaçant le client au cœur de ses préoccupations et en renforçant ainsi le lien durable avec ses marques.

Un écosystème digital au service de l'expérience

La plateforme ALL.com va bien au-delà de la simple réservation hôtelière. Elle connecte les clients à un univers de services incluant la restauration, le bien-être et des expériences exclusives. Grâce à une approche omnicanale et à l'exploitation intelligente des données, le Groupe fluidifie chaque interaction pour garantir une expérience cohérente et intuitive ainsi que l'accès à l'ensemble de leurs avantages. Présent dans plus de 110 pays et disponible en 19 langues, son écosystème digital est un véritable accélérateur d'expérience, garantissant simplicité, pertinence et engagement.

Une personnalisation omnicanale à chaque instant

Chez Accor, la personnalisation se déploie avant, pendant et après le séjour, en physique et en digital. Avant l'arrivée, les équipes adaptent leurs communications aux préférences de chaque client, choisissant le canal le plus pertinent. Lors de l'accueil, les équipes utilisent une connaissance approfondie des attentes pour offrir un service sur-mesure. De la réservation au séjour, les centres de contact apportent également un accompagnement personnalisé en guidant les clients dans leurs choix. Cette stratégie de personnalisation omnicanale en temps réel, exploitée de manière responsable, renforce la position de leader de Accor et contribue à créer une expérience client inégalée.

Une relation gagnant-gagnant avec les hôteliers partenaires

L'excellence du service client passe aussi par l'accompagnement des hôteliers, partenaires essentiels pour des réussites communes. En rejoignant Accor, ils bénéficient d'un processus d'intégration simplifié et accèdent directement au programme de fidélité, contribuant ainsi à accroître leur visibilité et à générer un flux constant de clients fidèles.

Les outils digitaux du Groupe leur offrent des solutions pour simplifier la gestion opérationnelle, améliorer la rentabilité et mieux comprendre les attentes de leurs clients. Grâce à sa plateforme de distribution mondiale, ils peuvent élargir leur clientèle tout en restant concentrés sur l'essentiel : offrir une expérience de qualité.

ATOUTS

3

Une position de leader avec deux divisions stratégiques

IDENTITÉ

Structurée autour de quatre régions (Europe Afrique du Nord / Moyen Orient, Asie-Pacifique / Amériques / Chine), cette division regroupe 5 116 hôtels avec 723 145 chambres dans le monde réparties à 17 % dans le segment Premium, à 40 % dans le segment Milieu de Gamme et à 43 % dans le segment Économique.
Elle comprend des marques telles que Pullman, Mövenpick, Swissôtel, Mercure, Novotel ou encore ibis.

1 098 établissements composent le pipeline de développement de cette division.

+ 5 100
HÔTELS DANS LE MONDE

+ 1 090
ÉTABLISSEMENTS EN DÉVELOPPEMENT

La division
PREMIUM, MILIEU DE GAMME ET ÉCONOMIQUE

Pullman Singapore Orchard, Singapour.

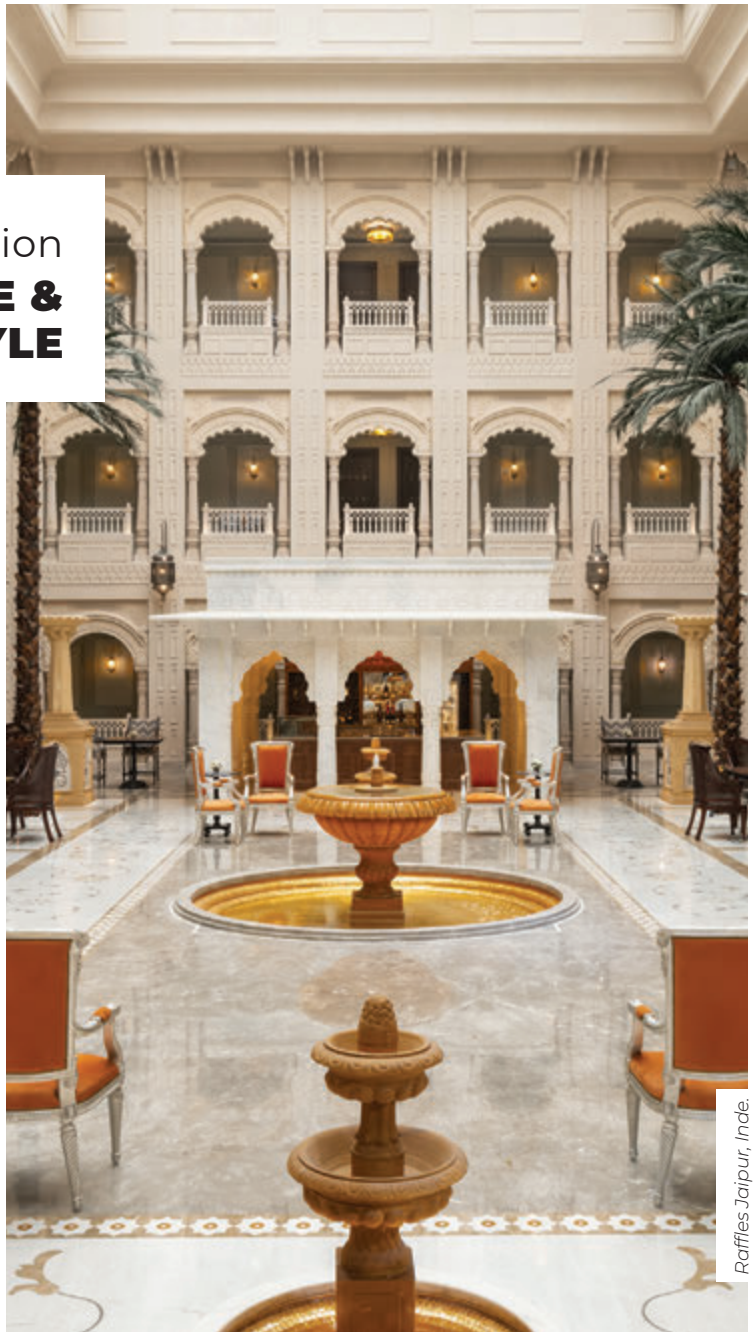
3
MARQUES ICONIQUES

4
MARQUES DE CONVERSION

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.

La division
LUXE & LIFESTYLE


Raffles Jaipur, Inde.

IDENTITÉ

Cette division regroupe 566 hôtels avec 127 140 chambres qui se répartissent à 67 % dans le luxe et à 33 % dans le lifestyle. Elle est organisée autour des marques Orient Express, Raffles et Fairmont mais aussi Sofitel, MGallery, Emblems ainsi que Ennismore.

283 établissements composent le pipeline de développement de cette division.

+ 560
HÔTELS DANS LE MONDE

+ 280
ÉTABLISSEMENTS EN DÉVELOPPEMENT

7
MARQUES ICONIQUES

2
MARQUES DE CONVERSION

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**, garantes 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 courant.

ATOUTS

4

Un écosystème de marques diversifié

Accor a étendu sa sphère d'activités afin d'y intégrer des expériences singulières qui correspondent aux attentes et au budget de tous ses clients en matière de voyage, de travail et de divertissement.

Avec un portefeuille de marques inégalé, une implantation mondiale et des activités diversifiées, Accor propose un écosystème intégré d'offres hôtelières sur-mesure. Grâce à plus de 45 marques hôtelières, du luxe à l'économique, à plus de 10 000 bars et restaurants, à plus d'une dizaine d'enseignes de divertissement, de coworking, de distribution et d'assistance à la gestion hôtelière, Accor est le partenaire privilégié des propriétaires d'hôtels qui font confiance à son expertise.

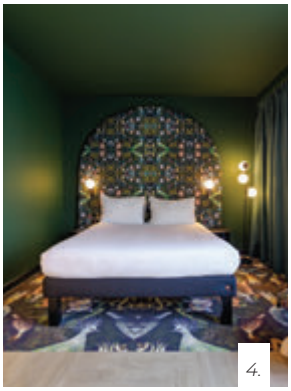
+ 45
MARQUES HÔTELIÈRES
(du luxe à l'économique)

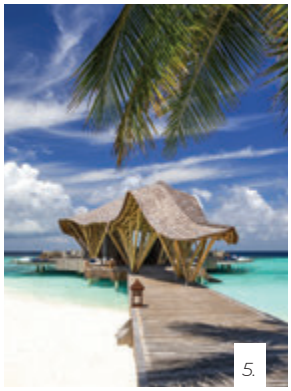
+ 10
MARQUES DE SERVICES
(résidentiel, coworking, divertissement, BtoB)

1.

2.

3.


4.


5.

1. onefinestay, Belsize Park Gardens, London, Royaume-Uni. 2. Ennismore-Paris Society, Abbaye des Vaux de Cernay, France. 3. WOJO Paris Madeleine, France. 4. ibis Rotterdam Ahoy, Pays-Bas. 5. Banyan Tree Vabbinfaru, Male, Maldives.

STAY WITH US

ADAGIO · Art Series · BANYAN TREE · BreakFree

DELANO · EMBLEMS · Fairmont · FAENA · GLENEAGLES

GRAND MERCURE · greet · Handwritten · hotelF1 · HYDE

ibis · ibis styles · ibis budget · JO&JOE · MAMA SHELTER · mantis

mantra · MERCURE · GALLERY · MONDRIAN · MORGANS ORIGINALS

MÖVENPICK · NOVOTEL · onefinestay · ORIENT EXPRESS

OUR HABITAS · PEPPERS · pullman · RAFFLES · RIXOS

SLS · SO/ · SOFITEL · SOFITEL LEGEND · swissôtel

the hoxton · THE SEBEL · TRIBE · MUSEUM HOTEL · 25h twenty five hours hotels

All BOOK YOUR STAY & GET REWARDED

EXPERIENCE MORE

DALLOYAU · MAMA WORKS · PARIS SOCIETY

Potel & Chabot · RIKAS · SAINTCLAIR

Théâtre du Lido · WOJO · working from

RELY ON US

ASTORE · d-edge · GEKKO

JOHN PAUL · VERYCHIC · worklib

3 UN UNIVERS DE marques *uniques*

Trois mots clés résument à la perfection l'année 2024 pour les marques : dynamisme, créativité et inspiration. À travers son écosystème de marques hôtelières, le Groupe n'a cessé de revisiter l'hospitalité au bénéfice de ses clients, cultivant ainsi son esprit pionnier.

Avec une volonté claire : offrir des expériences uniques.

Ennismore - 25hours Hotel, Dubai.

Sofitel 60 ans de « cousu main »

Depuis sa création en 1964 avec le Strasbourg Grande Île, Sofitel a eu pour ambition de redéfinir les standards de l'hôtellerie cinq étoiles. C'est le début d'une aventure passionnante où le flair à la française s'établit petit à petit à l'international avec des ouvertures d'hôtels en Asie, Europe et Amérique dans les années 1970.

En 1980, la marque intègre le futur Groupe Accor et poursuit son expansion. De nombreux établissements iconiques voient le jour, perpétuant l'héritage Sofitel dans des cadres exceptionnels. En 2009, les adresses Sofitel Legend viennent sublimer le réseau de la marque. Durant la pandémie du Covid-19, l'engagement sans faille des équipes a permis de s'adapter avec résilience, préparant ainsi le terrain pour une nouvelle ère d'opportunités et de développement.

À l'occasion de cet anniversaire de prestige, plus de 120 hôtels Sofitel proposent des célébrations spéciales partout dans le monde. « Cultural Encounter », c'est le thème des festivités choisi pour illustrer l'attachement de Sofitel à la rencontre des cultures. D'avril à novembre, les hôtels de la marque organisent chacun leur propre événement mêlant clients, communautés locales et Heartists®.

Cet anniversaire a marqué une phase d'évolution pour Sofitel, qui se réinvente aujourd'hui autour de 4 piliers : un état d'esprit français (le « French Zest »), la rencontre des cultures (le « Cultural Link » représenté par son logo), un sens du service sincère et généreux, et un luxe engagé, tourné vers des initiatives positives.

Porté par cet élan de renouveau, Sofitel a annoncé la rénovation totale de son mythique hôtel de New York situé sur la Cinquième Avenue. Mêlant l'Art Déco parisien et le glamour du Manhattan des années 1940, ce projet très attendu ouvrira un nouveau chapitre pour la marque, en parallèle d'autres rénovations prévues à Sydney, Amsterdam et Montréal et des ouvertures à Cotonou, Riyadh et Dublin.

Sofitel Cotonou Marina Hotel & Spa, Bénin.

ibis,
jeune cinquantenaire

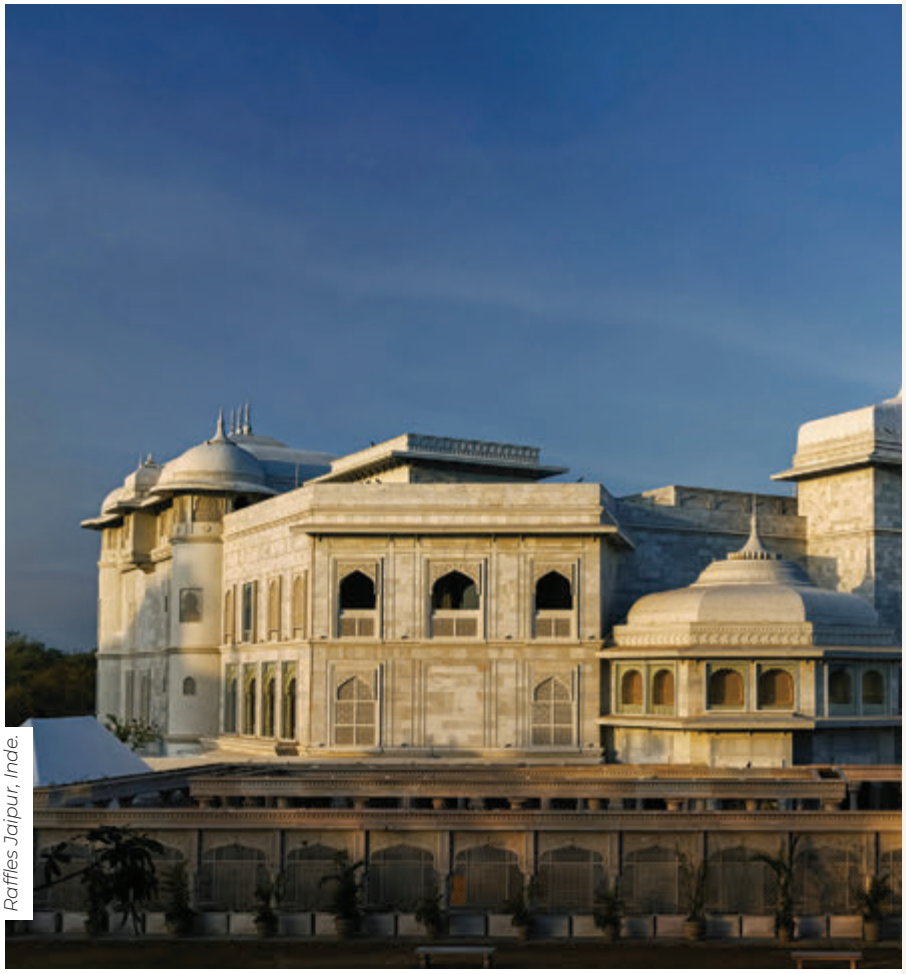
En 2024, ibis, la marque d'hôtellerie économique la plus connue au monde a célébré son 50e anniversaire. Aujourd'hui, l'une des premières marques économique au monde, ibis compte plus de 2 500 hôtels implantés dans 79 pays sous trois marques : ibis, ibis Styles et ibis *budget*. Continuant à se développer avec plus de 320 projets d'ouvertures, ibis intensifiera sa présence en pénétrant de nouveaux marchés.
La première marque d'hôtellerie économique en Europe a ouvert son premier hôtel en 1974, à Bordeaux. Elle s'est ensuite rapidement développée, d'abord sur son continent d'origine, puis dans le monde entier, prouvant que les hôtels pouvaient proposer partout la même qualité, de bons concepts, une offre homogène et constante, le tout pour un tarif abordable.
Les données clients dont dispose Accor sur cinq marchés clés (France, Australie, Allemagne, Royaume-Uni et États-Unis) témoignent de la force des principes fondateurs d'ibis, révélant que les clients choisissent les marques ibis pour : le rapport qualité/prix, la commodité et l'expérience, grâce à un personnel chaleureux.
Pour célébrer ces 50 ans de leadership et d'hôtellerie pour tous, ibis a lancé une campagne de marque ainsi que deux programmes mondiaux autour de la culture et des collaborateurs ambassadeurs. ibis s'est implantée en fin d'année, en Islande, avec l'ouverture de l'ibis Styles Reykjavik Muli.

ibis Mohammedia, Maroc.

ALL,
5 ans déjà !

Depuis 2019, Accor a misé sur l'engagement, l'excellence et l'impact commercial via la création de ALL, la plateforme de réservation et programme de fidélité de Accor. La plateforme ALL incarne pleinement la vision du Groupe en matière d'hospitalité : faciliter l'accès aux services, apporter de la valeur, de la commodité et de l'émotion, à tout moment, partout et pour tous.
Depuis son lancement, ALL est devenu l'un des piliers centraux du Groupe pour stimuler l'utilisation des canaux de réservation directs en soutenant la croissance du chiffre d'affaires global. La plateforme offre également des expériences et services uniques, qui vont au-delà d'un simple système de récompenses : ALL cultive des synergies et met en œuvre la vision d'hospitalité augmentée du Groupe.

Raffles écrit une nouvelle page de son histoire à Jaipur



Raffles Jaipur, Inde.

Raffles Hotels & Resorts a ouvert le Raffles Jaipur en juillet 2024, une retraite majestueuse qui apporte le service gracieux, l'élégance et le glamour enchanté de la marque à l'une des destinations les plus dynamiques de l'Inde. Situé à une courte distance en voiture des principales attractions de la légendaire « ville rose » et entouré par les anciennes collines Aravalli, le nouveau Raffles Jaipur est une recréation moderne d'un palais, rendant hommage à l'art de vivre royal.
Sculpté à la main dans du marbre blanc pur, le Raffles Jaipur présente le meilleur de l'artisanat du Rajasthan.

Chaque élément de ce palais réaménagé a été délicatement fabriqué à la main par des artisans qualifiés, mêlant les traditions et les techniques ancestrales de l'architecture moghole et rajpoute. L'hôtel dispose de 50 chambres et suites qui offrent une expérience très intime. Des détails complexes ornent chaque recoin de l'hôtel, notamment des plafonds peints à corniches, des peintures murales dorées, des meubles avec des incrustations d'os de chameau, des objets d'origine locale et des tapis tissés à Jaipur.

L'Inde, nouvelle terre d'accueil

En 2024, le Groupe a consolidé son rang parmi les principaux groupes hôteliers internationaux présents en Inde (en nombre de chambres). La stratégie de croissance inclut l'ouverture de six hôtels dans les segments premium, milieu de gamme et économique, et de trois hôtels luxe et lifestyle, qui enrichiront son portefeuille déjà diversifié. Accor exploite actuellement 67 hôtels à travers un large éventail de marques emblématiques. L'engagement du Groupe en faveur de l'innovation et de l'excellence reste indéfectible, contribuant de manière significative à l'évolution du paysage hôtelier indien.

67
HÔTELS ACCOR SONT EXPLOITÉS AUJOURD'HUI EN INDE

Mercure au millième ciel

Mercure Hotels, marque synonyme de découverte et d'exploration, a franchi en 2024 un cap historique avec l'ouverture de sa 1 000e adresse. Un jalon atteint grâce à de multiples ouvertures, dont celles du Mercure London Earls Court (Royaume-Uni), du Mercure Chandigarh Tribune Chowk (Inde), du Mercure Fukuoka Munakata Resort & Spa (Japon), du Mercure Marival Emotions Resort (Mexique), du Mercure Nantong Renmin Road (Chine), et du Mercure Dubai Deira (E.A.U.).

+200
ÉTABLISSEMENTS EN COURS DE DÉVELOPPEMENT D'ICI 2028

Depuis ses débuts dans les années 1970, Mercure a connu une croissance remarquable. Rachetée par Accor en 1975, la marque s'est rapidement développée, étendant sa présence en Europe puis au-delà de son continent d'origine. Les principales étapes de cette expansion ont été l'ouverture de son premier hôtel hors de France en 1983, à Lisbonne, et son implantation au Moyen-Orient, en Asie du Sud-Est et en Australie en 1994.
L'année 2024 est marquée par le renforcement significatif de la présence de la marque en Chine et au Japon. Alors qu'elle célèbre le cap des 1 000 hôtels, Mercure reste plus que jamais fidèle à sa promesse, celle de mettre ses clients en prise directe avec l'essence de ses destinations.
La marque continuera ainsi à enrichir son portefeuille diversifié, qui représente l'un des plus importants pipelines de Accor, invitant les voyageurs à explorer de nouveaux horizons.

Tribe poursuit son expansion

+35
OUVERTURES D'HÔTELS

TRIBE, la marque hôtelière design et audacieuse, est ravie d'annoncer avoir franchi le cap symbolique des 20 établissements à travers le monde. Chaque adresse incarne l'ambition de TRIBE : offrir des espaces intelligents et fonctionnels qui font la part belle à la singularité, à la créativité et à la convivialité.
Le développement dynamique de TRIBE démontre que la marque à toutes les cartes en mains pour transformer le paysage hôtelier grâce à son approche résolument contemporaine. La marque projette en effet plus de 35 ouvertures, toutes fidèles à sa promesse de séjours sublimés, grâce à un design bien à elle et à un confort défiant tous les rapports qualité-prix.

Tribe Düsseldorf, Allemagne.

Train Orient Express.

La marque Orient Express en plein renouveau

Accor et LVMH ont conclu un partenariat stratégique en vue d'accélérer le développement d'Orient Express, Maison légendaire associée aux expériences les plus exclusives de voyage depuis plus d'un siècle.
Symbole d'élégance et d'audace, Orient Express incarne un art de vivre cultivant l'extraordinaire et le rêve. La renaissance d'un train historique et la mise à l'eau du premier voilier Orient Express en 2026 seront les prochaines étapes de ce nouvel élan. Parallèlement à ces lancements, Orient Express ouvrira ses premiers hôtels à Rome et à Venise tout en poursuivant le développement sélectif de ses destinations à travers le monde.

Fairmont ou l'art de la renaissance

Niché au cœur du centre-ville de Long Beach, l'emblématique Fairmont Breakers fait ses débuts après une profonde transformation pour devenir un établissement qui allie grandeur historique et luxe contemporain.
Construite en 1926, la propriété a été revisitée en un lieu de retraite somptueux qui promet un raffinement inégalé dans ses espaces publics parfaitement conçus et ses chambres et suites admirablement aménagées. Les clients peuvent profiter du seul spa de luxe de la ville, d'un bar en toit terrasse et d'une piscine baignée de soleil, ainsi que de deux restaurants de renom, dont le retour du très apprécié Sky Room. Situé au sud de Los Angeles, Fairmont Breakers offre une escapade côtière vibrante entre splendeur du Pacifique, modernité, équipements de dernière génération, et glamour d'une époque passée.

Fairmont Breakers Long Beach, États-Unis.

Pullman dévoile sa « Transforming Room »

Pullman Hotels & Resorts, la marque phare d'hôtels haut de gamme de Accor, a créé un concept de chambre novateur destiné à répondre aux besoins en constante évolution des voyageurs d'aujourd'hui et de demain. La « Transforming Room » est un espace high-tech dernier cri, imaginé pour servir à la fois de lieu de travail, de réunion, de convivialité, de remise en forme, de détente et de sommeil. Aménagée au sein du Pullman Singapore Orchard, cette chambre concept est une vitrine de l'esprit d'innovation de la marque, permettant aux hôtes de découvrir le design et les équipements de pointe qui façonneront la prochaine génération d'hôtels Pullman. La « Transforming Room » , équipée des toutes dernières technologies et fonctionnalités numériques, permet aux hôtes de personnaliser leur cadre de séjour sur simple pression d'un bouton. La marque Pullman profitera, pour sa future transformation, des enseignements tirés de cette chambre concept, en intégrant des espaces modulables répondant aux besoins évolutifs des voyageurs d'aujourd'hui.

Handwritten La collection s'agrandit

L'Hôtel Stratford San Francisco est devenu la première destination américaine de l'enseigne Handwritten Collection. Détenu et exploité par Frame Ventures, cet hôtel construit en 1910, a récemment fait l'objet d'un investissement de plusieurs millions de dollars, pour une rénovation qui traduit dans les moindres détails ce qui fait l'âme de San Francisco. Proposant 94 chambres aménagées avec soin, l'hôtel offrira une expérience tout à fait unique, célébrant la riche histoire de cette adresse qui accueille ses clients dans un univers mêlant raffinement et caractère. Conformément aux engagements de Accor en matière de développement durable, l'hôtel n'a recours à aucun plastique à usage unique et bon nombre de ses fournitures de fonctionnement sont fabriquées à partir de matériaux recyclés.

Novotel s'engage pour la protection des océans

Novotel, marque fondatrice du Groupe, a annoncé un partenariat international avec le WWF (Fonds Mondial pour la Nature).
Au titre de cette convention trisannuelle (2024 à 2027), le WWF France apportera à Novotel une expertise technique qui permettra aux 580 hôtels de la marque de contribuer à faire évoluer leurs pratiques opérationnelles et à améliorer de nombreux aspects de leur exploitation. Novotel va élaborer un plan d'action scientifique sur trois ans, fondé sur trois des actions prioritaires des Nations unies concernant les océans.
L'équilibre est de longue date un fondement de la marque Novotel, qui prend forme à la fois dans les services offerts à ses clients, afin qu'il parviennent à concilier travail et vie privée, mais aussi dans ses façons d'opérer. La priorité donnée par l'enseigne à la protection des océans s'inscrit dans la continuité de son engagement en faveur de toutes les formes d'équilibre.
Dans le cadre de ce partenariat, Novotel soutient aussi plusieurs projets majeurs de conservation des océans portés par le WWF à travers le monde.

Our Habitas rejoint Ennismore

Afin d'accélérer son développement et d'assurer sa gestion, la marque d'hôtellerie durable Our Habitas signe un partenariat avec Ennismore, collectif de marques uniques, créées par des fondateurs entrepreneurs et visionnaires.
Cet engagement mutuel permettra à Our Habitas de s'assurer un développement pérenne et à Ennismore d'ajouter à son portefeuille une marque aux fondements profondément humains, créatrice de liens.
Our Habitas exploite actuellement dix lieux de villégiature, dans des endroits à couper le souffle sur quatre continents, notamment à Tulum au Mexique, à Al-Ula en Arabie saoudite, à Atacama au Chili et dans le désert du Kalahari en Namibie. La marque a actuellement de nombreux projets en cours, dont un nombre important en Arabie saoudite et en Asie.

Ennismore - Our Habitas Tulum, Mexique.

Paris Society
se développe à l'international

Marquant le début d'une nouvelle ère passionnante, Paris Society, acteur clé de l'industrie hôtelière française, et Rikas, l'un des noms les plus en vue du secteur culinaire et de l'art de vivre, ont uni leurs savoir-faire pour travailler sur plusieurs ouvertures à venir sous la direction de Rizwan Kassim, le PDG et fondateur de Rikas Hospitality Group, notamment à Dubaï.

Les deux opérateurs, membres du réseau Ennismore, combineront leur ressources et talent pour créer et organiser des expériences inoubliables dans leurs établissements. Gigi Rigolatto, a ouvert au J1 Beach en octobre 2024. Gigi donne vie à l'esprit de La Dolce Vita de St Tropez avec un jardin luxuriant, une piscine privée et un menu d'aperitivo exceptionnel, ainsi qu'un bar Bellini, un club pour enfants Gigi Circus et une boutique.

Bien connue à Paris et à Saint-Tropez, Maison Revka a fait ses débuts à Dubaï au Bluewaters Dubai en novembre. Maison Revka incarne le mélange parfait de l'âme slave et de l'élégance française. Ses salons accueillants offrent une atmosphère chaleureuse et propices à une expérience en famille.

Ennismore - Paris Society, Gigi Rigolatto Dubai, Émirats Arabes Unis.

Dalloyau, nouvelle pépite du Groupe

Dalloyau Saint-Lazare, Paris, France.

Le Groupe Potel et Chabot a renforcé sa position de premier acteur français des traiteurs et de la gastronomie événementielle de luxe avec l'acquisition de la Maison Dalloyau, le plus ancien traiteur de luxe français.

Reconnu pour son savoir-faire, son offre gastronomique, et un art unique du service et de la mise en scène, c'est un honneur pour Potel et Chabot d'avoir été choisi comme le candidat le plus crédible pour relancer cette institution française à la renommée internationale. La Maison Dalloyau ouvre ainsi un nouveau chapitre de son histoire multiséculaire.

1.

Faire de l'exception la règle

REGARD SUR LES OUVERTURES QUI ONT MARQUÉ L'ANNÉE

1. Ennismore - 25hours Hotels Oddbird Jakarta, Indonésie. 2. Cape Grace, managed by Fairmont, Afrique du Sud. 3. Handwritten Square Lodge Hotel La Roche-sur-Yon, France. 4. Ouverture du Sofitel Shanghai North Bund, le 700e hôtel de Accor en Chine. 5. ibis Styles Manila Araneta City, Philippines. 6. Swissotel Poiana Brasov, Roumanie.

2.

3.

4.

5.

6.

4 UNE AUTRE VISION DE LA *responsabilité*

Accor a bâti une culture d'entreprise intégrant pleinement le principe de responsabilité. Conjuguant volontarisme, audace et sens de la durabilité, cette culture nourrit sa façon de penser et ses manières d'agir tout en contribuant à la transformation durable du Groupe.

Avec une ambition forte : définir collectivement les standards de l'hospitalité responsable.

Buahan Banyan Tree Escape Buahan Kaja, Indonésie.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : *une évidence business*

Pionnier d'une hôtellerie responsable depuis plus de 30 ans, Accor a été le premier groupe hôtelier à créer une direction dédiée à l'environnement. Ces dernières années, l'entreprise a intensifié son engagement en adoptant une approche fondée sur la science, intégrant la durabilité au cœur de sa proposition de valeur, au service de ses propriétaires.

Mettre la durabilité au cœur du modèle d'activité

En tant que leader mondial de l'hospitalité, avec plus de 5 600 hôtels à travers le monde et 200 millions de repas servis par an, le Groupe déploie une stratégie de durabilité, fondée sur la science, qui place les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de son approche et de sa méthode, pour faire du Groupe un artisan pionnier de l'hospitalité responsable.
Cette stratégie a trois priorités qui ont pour vocation de réinventer l'expérience hôtelière au profit des propriétaires et des clients finaux :
Réinventer l'expérience client, tout en améliorant la performance extra-financière des hôtels ;
Réinventer l'expérience culinaire pour contribuer à développer un modèle d'alimentation durable tout au long de la chaîne, en proposant des offres culinaires nouvelles et désirables ;
Réinventer les façons de voyager et de vivre l'expérience touristique en contribuant à la préservation et au développement des territoires, destinations et communautés locales dans lesquels le Groupe opère.

Faire de la durabilité l'affaire de toute l'entreprise

Engager la transition environnementale au sein de l'entreprise nécessite à la fois un changement culturel, la mise en place d'une culture de la performance extra-financière et le développement de solutions durables sur-mesure. Un changement culturel pour que l'ensemble des salariés comprenne l'importance et l'utilité de cette transition, en ôtant toutes considérations morales. Le programme de formation School for Change suivi par la quasi-totalité des salariés depuis 2022 a été déterminant dans ce changement culturel. La mise en place d'une culture de la performance extra-financière est indispensable pour que les enjeux environnementaux et sociaux s'intègrent dans les métiers et le modèle de l'entreprise. L'indexation d'une partie des bonus de tous les salariés et le suivi des résultats mensuels de la performance extra-financière en Comité Exécutif renforcent la perception de la durabilité comme outil de performance. Enfin, le développement de solutions durables sur-mesure permet de créer de la valeur pour les propriétaires hôteliers. Le Groupe a déjà apporté des solutions pour la gestion de l'énergie, l'eau, le gaspillage alimentaire et l'écocertification des hôtels. Cela permet d'aider les propriétaires dans la gestion et l'optimisation de leurs ressources tout en leur conférant un positionnement qui répond aux enjeux de marché.

Améliorer la performance extra-financière pour apporter de la valeur aux propriétaires

La performance extra-financière contribue à créer de la valeur pour les propriétaires hôteliers et les clients. L'expertise du Groupe pour réduire et optimiser la consommation de ressources - telles que l'eau, l'alimentation ou encore l'énergie - permet de réduire les risques et les coûts opérationnels afférents, et d'accroître la valeur des actifs de ses partenaires, tout en proposant une expérience durable et différenciante aux clients. La constitution d'un portefeuille de solutions et d'innovations durables que le Groupe a déployé au sein du réseau permet aux propriétaires d'améliorer leur performance extra-financière et d'adapter leurs opérations au changement climatique et à ses conséquences. Le déploiement en 2024 du projet CSRD pour mettre le Groupe en conformité avec les attentes du régulateur a permis de placer la performance extra-financière à la même hauteur que la performance financière et d'engager toutes les parties prenantes dans une amélioration continue de la performance globale de Accor.

Construire des alliances pour permettre des changements systémiques

Les enjeux climatiques et environnementaux ne peuvent se résoudre seuls. Le Groupe entend donc porter son ambition et ses engagements à un niveau sectoriel afin de permettre des changements systémiques, qui améliorent la performance non pas seulement de Accor mais de tout un secteur à la fois, au travers de la mise en œuvre d'initiatives et de politiques communes. C'est pourquoi, le Groupe s'investit au sein de coalitions internationales telles que la World Sustainable Hospitality Alliance ou la Sustainable Markets Initiative afin de travailler collectivement avec les acteurs hôteliers mondiaux sur ces enjeux communs. Le Groupe adopte une stratégie de collaboration proactive avec ses parties prenantes : acteurs publics, société civile ou encore sphères économiques. Cette démarche vise à favoriser la transition environnementale et sociale, au sein de sa chaîne de valeur et au-delà.

Quelles perspectives pour demain ?

D'ici à 2030, en accord avec sa feuille de route, le Groupe entend concrétiser trois grandes priorités.

1. Séjourner

La priorité est de réduire l'empreinte carbone du Groupe et de ses hôtels. Accor s'engage à réduire de 46 % ses émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 et de 27,5 % celles du Scope 3 d'ici 2030.

2. S'alimenter

Accor vise à contribuer à développer un modèle d'alimentation durable en travaillant avec tous les acteurs de la chaîne de valeur. Le Groupe s'engage par exemple à proposer, d'ici 2030, 50 % d'options végétariennes dans les menus de ses restaurants et à réduire le gaspillage alimentaire de 60 % par rapport à 2023.

3. Explorer

Accor souhaite repenser le voyage de manière durable, encourager une exploration responsable des destinations. Le Groupe financera jusqu'en 2027 des projets de restauration et de préservation du patrimoine dans des destinations clés, en partenariat avec le World Monuments Fund.

Séjourner

Repenser l'expérience client et apporter de la valeur aux propriétaires hôteliers constituent les fondements de la stratégie de durabilité du Groupe. De la conception à l'exploitation quotidienne des hôtels, Accor intègre des critères de durabilité de plus en plus exigeants. La priorité est de réduire l'empreinte carbone, notamment en réduisant et optimisant l'utilisation de l'énergie, et en réduisant l'utilisation de l'eau. La réduction des déchets a pu s'accélérer avec l'engagement du Groupe sur la fin du plastique à usage unique. Être sobre et optimiser la gestion des ressources naturelles est une des conditions de l'excellence opérationnelle des hôtels et d'une expérience alignée avec les désirs des clients.

BreakFree The Point, Queenstown, Nouvelle-Zélande.

FAIRE ÉVOLUER LES STANDARDS DE L'HÔTELLERIE DÈS LA CONCEPTION

Une part importante des efforts du Groupe se concentre sur l'accompagnement des propriétaires dans la conception de projets hôteliers durables.

Pour cela, Accor dispose d'une cinquantaine de critères de durabilité inclus dans ses standards de marques ainsi que des standards techniques alignés sur les certifications bâtimentaires LEED et BREEAM. Ces éléments garantissent le développement de projets hôteliers durables dès l'ouverture.

Le Groupe accompagne également les propriétaires dans l'analyse de la performance extra-financière de leur projet hôtelier, grâce au développement d'un tableau de bord ESG, qui permet d'aider les propriétaires à prioriser les actions E – S – G en fonction de leur projet et des standards du Groupe. Concevoir des hôtels durables est une nécessité pour garantir la pérennité et la performance des actifs hôteliers ainsi que l'attractivité des clients de plus en plus conscients et exigeants sur la durabilité des lieux de séjour.

50

CRITÈRES DE DURABILITÉ
DANS LES BRAND STANDARDS

OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES DANS LES HÔTELS

Avec plus de 5 600 hôtels dans 110 pays, Accor mesure la responsabilité de ses activités sur la raréfaction de ressources naturelles et sur la production de déchets.

En moyenne, un hôtel Accor consomme 281 kWh/m² et ~500 litres d'eau par chambre occupée. Pour optimiser la performance énergétique des hôtels et réduire leur empreinte carbone, le Groupe déploie des mesures de sobriété et d'efficacité énergétique, tout en insistant sur la nécessité de recourir à de l'énergie renouvelable. Optimiser la gestion des ressources naturelles est source de valeur pour les propriétaires en réduisant leur dépendance, en lissant leur risque et en adaptant leur offre à la demande des clients. Cela contribue également à adapter et mieux protéger leurs actifs face au changement climatique.

Conscient enfin de l'importance de mesurer pour améliorer la performance extra-financière des hôtels, le Groupe a déployé un outil de reporting (GAIA 2.0), adopté à fin 2024 par 93 % du réseau. Celui-ci permet de récupérer des données fiables grâce aux factures, et de suivre plus d'une dizaine d'indicateurs précis, dont l'énergie, l'eau et les déchets.

Le Groupe a réduit l'intensité énergétique de son réseau d'hôtels de 4 % (kWh/m²) par rapport à 2023

78%
DES HÔTELS SOUS ENSEIGNE ONT DÉFINI LEUR CONSOMMATION D'EAU DE RÉFÉRENCE

88%
DES HÔTELS SOUS ENSEIGNE ONT SUPPRIMÉ AU MOINS 57 PRODUITS EN PLASTIQUE À USAGE UNIQUE

RÉPONDRE AUX EXIGENCES CROISSANTES DES CLIENTS

60 % des clients clés de la division Premium, Milieu de Gamme et Économique de Accor se disent plus enclins à réserver un hôtel écocertifié par un tiers*.

* Source : Accor internal study 2023.

Pour répondre à cette attente, Accor a noué des partenariats avec les organismes les plus exigeants de l'industrie, comme Green Key et Green Globe à l'échelle mondiale, ou encore Ecotourism Australia dans la région pacifique. Grâce à l'accompagnement du Groupe, les hôtels ont pu accélérer leur processus de certification. Alors que Accor ne comptait que 480 hôtels écocertifiés à fin 2023, le Groupe en compte plus de 2 000 à fin 2024, soit un triplement. Les efforts fournis par ces hôtels sont aujourd'hui récompensés et mis en avant auprès des clients sur les plateformes de réservation et renforcent leur compétitivité et attractivité.

36%
(*VS* OBJECTIF 30 %) DES HÔTELS SOUS ENSEIGNE SONT ÉCOCERTIFIÉS, SOIT PLUS DE 2 000 HÔTELS

S'alimenter

Avec plus de 10 000 bars et restaurants dans le monde, Accor a un rôle significatif à jouer dans la transformation des modèles alimentaires. Le Groupe vise à promouvoir un modèle d'alimentation durable, en agissant sur l'approvisionnement des produits, la façon dont les plats sont cuisinés, la formation de son personnel et l'engagement de ses clients dans sa démarche.

Raffles Bali, Indonésie.

DES ENGAGEMENTS PLUS AMBITIEUX ET PLUS PRÉCIS

En 2024, Accor a mis à jour sa politique d'alimentation durable pour l'aligner davantage avec les priorités du Groupe. La nouvelle politique fixe 7 engagements à atteindre d'ici 2030.

Les engagements couvrent, entre autres, l'élaboration de recettes à faible empreinte carbone, l'intégration de 50 % d'options végétariennes dans les menus et l'augmentation de la part de produits biologiques et locaux dans les restaurants sous enseigne, et notamment au petit déjeuner. En 2024, Novotel, marque fondatrice du Groupe, a signé un partenariat de trois ans avec le Fonds Mondial pour la Nature (WWF) pour contribuer à protéger les océans. Ce partenariat a conduit à des engagements ambitieux en matière d'alimentation durable, notamment de pratiques de pêche durable, de protection des espèces menacées, afin d'inspirer les autres marques du Groupe Accor.

50 %
D'OPTIONS VÉGÉTARIENNES DANS LES MENUS D'ICI À 2030

100 %
DES CAFÉS, THÉS ET CHOCOLATS RESPONSABLES D'ICI 2030, certifiés par Rainforest, FairTrade, issus de l'agriculture biologique, ou avec une vérification des pratiques agroécologiques par une tierce partie reconnue

+10 000
BARS ET RESTAURANTS DANS LE MONDE

FAIRE NAÎTRE DES ÉQUIPES DE CUISINE ENGAGÉES

L'alimentation reflète la culture, le patrimoine et éveille de nombreuses émotions. Dès lors, transformer ses habitudes alimentaires doit s'appuyer sur des notions de plaisir et non des arguments rationnels.

ibis São Paulo, Brésil.

Afin de porter l'ambition d'une cuisine durable et désirable dans les bars et restaurants de son réseau, le Groupe a décidé de faire confiance aux chef(fe)s et équipes de cuisine, en s'appuyant sur leur créativité et leur savoir-faire. En effet, ce sont eux qui concoctent les menus, travaillent les ingrédients ou nouent des relations de confiance avec des fournisseurs.

Ce sont eux, aussi, qui inspirent et influencent le choix des clients. C'est pourquoi Accor a lancé le mouvement « Good Food Feels Great » afin de faire de l'alimentation durable non pas le choix le plus « vert », mais le choix le plus désirable du menu. Le programme encourage la création de brigades locales qui favorise l'adaptation et l'appropriation régionales en influençant les choix alimentaires, en permettant la transmission de savoir-faire et en stimulant l'innovation. C'est ainsi qu'une brigade s'est constituée dans la région MEA APAC en amont de la COP 28 à Dubaï. Dix chefs de toutes marques se sont alors réunis pour élaborer, en partenariat avec Klimato, une quarantaine de recettes à faible empreinte carbone, qui ont ensuite été partagées à l'ensemble de la région.

RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Réduire le gaspillage alimentaire est une priorité pour Accor, qui s'est engagé à le diminuer de 60 % d'ici 2030 (par rapport à 2023). C'est un enjeu environnemental, économique et social.

2 340

HÔTELS SOUS ENSEIGNE ONT DÉFINI LEUR VALEUR DE RÉFÉRENCE DE GASPILLAGE ALIMENTAIRE, 380 pionniers utilisent l'intelligence artificielle pour mesurer et réduire leur gaspillage alimentaire

En 2024, le Groupe a réduit son gaspillage alimentaire d'au moins 10 % par rapport à 2023

Les moyens déployés pour atteindre cet objectif se déclinent en 3 piliers :

RÉDUIRE : mesurer et identifier les sources de gaspillage, ajuster les recettes, repenser les offres, notamment les buffets, sensibiliser le personnel et les clients. Plus de 2 300 hôtels sous enseigne mesurent régulièrement leur gaspillage alimentaire, dont 380 pionniers qui ont adopté des solutions incorporant de l'intelligence artificielle, comme Orbisk, FullSoon et Winnow. Le Groupe est un moteur au sein de coalitions telles que WRAP EU (ex-International Food Waste Coalition) pour créer des changements systémiques au sein de l'industrie.

RÉUTILISER : les produits non servis aux clients sont donnés dans la mesure du possible à des associations caritatives locales ou à des banques alimentaires, dans le respect des règles d'hygiène alimentaire. En 2024, le partenariat avec Too Good To Go a ainsi permis d'éviter plus de 810 tonnes de CO_2 en sauvant et redistribuant plus de 300 000 paniers issus de 1 050 hôtels dans le monde.

RECYCLER : collecter et recycler les biodéchets via le compostage ou la méthanisation, comme c'est le cas par les Alchimistes et Moulinot dans certains hôtels en France.

Explorer

Accor s'engage à promouvoir les destinations dans toutes leurs dimensions : valoriser les écosystèmes et la biodiversité, le patrimoine naturel et culturel, les communautés locales, qui sont le fondement même de son activité. Le Groupe œuvre à repenser le voyage de manière durable, encourager une exploration consciente des destinations et éclairer ses clients et ses salariés à la fois sur leurs impacts et leurs choix.

PRÉSERVER LES ÉCOSYSTÈMES NATURELS ET LA BIODIVERSITÉ

Des écosystèmes naturels et une biodiversité préservée sont des atouts essentiels pour la résilience et l'attractivité d'une destination, dans un contexte de réchauffement climatique et d'amplification des risques afférents.

Développer les puits de carbone, rafraîchir les destinations, recréer des connexions avec la nature permet à Accor de contribuer à l'adaptation des destinations et à rendre l'activité touristique et hôtelière plus prospère, plus durable.
À ce titre, le Groupe soutient le Cadre Mondial de la Biodiversité de Kunming-Montréal signé en décembre 2022 et travaille activement à définir des objectifs scientifiques pour la nature.
Dans le cadre de son engagement en faveur des océans, aux côtés du Fonds Mondial pour la Nature (WWF), la marque Novotel entend réduire son impact direct et soutenir les innovations qui permettent de préserver la biodiversité marine, tout en les intégrant dans l'expérience client, afin de promouvoir le rôle clé que peuvent jouer les océans dans la réponse aux défis climatiques.

RESPECTER LE PATRIMOINE CULTUREL LOCAL

Le soutient économique du Groupe dans les communautés où ses hôtels sont implantés s'accompagne d'une responsabilité, celle de préserver les cultures et les patrimoines locaux.

En septembre 2024, Accor a signé un partenariat avec le World Monuments Fund et est devenu le premier partenaire Tourisme durable de l'institution. Ce partenariat qui s'étend sur trois années a pour objectif de promouvoir les destinations en soutenant financièrement les projets de restauration, préservation et promotion du patrimoine historique à vocation touristique. L'objectif est également de mettre en commun les expertises des deux organisations pour repenser, en lien étroit avec les communautés locales, les schémas touristiques pour rendre pérennes les sites et lieux visités et lutter contre le sur-tourisme. Le Groupe soutiendra en 2025 des projets sur tous les continents dans lesquels il bénéficie d'une présence significative et d'une légitimité.

95 %
DES VOYAGEURS NE VISITENT QUE 5 % DE LA PLANÈTE (UNWTO)

SENSIBILISER LES CLIENTS

Accor est convaincu que la transformation durable passe aussi par la sensibilisation des clients aux enjeux climatiques et par l'accompagnement vers des pratiques plus responsables.

Dans cette optique, Accor sensibilise ses clients B2B à travers des webinaires leur permettant de mieux comprendre les enjeux climatiques et de découvrir la stratégie et les engagements de décarbonation du Groupe.
L'engagement des clients particuliers passe quant à lui par des campagnes de sensibilisation sur des thématiques telles que la sobriété énergétique oula mobilité durable. Par ailleurs, Accor s'est associé à Dift (anciennement Captain Cause) pour offrir aux membres du programme de fidélité ALL la possibilité de découvrir et soutenir des projets à impact en utilisant leurs points de fidélité.

8,4
MILLIONS DE POINTS DE FIDÉLITÉ DONNÉS PAR LES MEMBRES DU PROGRAMME DE FIDÉLITÉ ALL du Groupe en 2024 grâce au partenariat avec Dift

186
MILLIERS D'EUROS VERSÉS AUX ASSOCIATIONS à travers le don de points

Une culture unique pour DES OPPORTUNITÉS MULTIPLES

L'identité du Groupe, qui conjugue environnement multiculturel, inclusion, ouverture d'esprit et passion de l'humain, contribue largement à son succès et à sa capacité de s'adapter aux grandes transformations.

HEARTISTS®, UN STYLE DE VIE

Chez Accor, les collaborateurs sont tous des Heartists®, un terme qui combine « cœur » et « artistes » et représente la culture et l'état d'esprit du Groupe. Les Heartists® incarnent la marque employeur et partagent leur histoire avec authenticité, ce qui en fait des ambassadeurs privilégiés. En tant qu'experts passionnés de l'hospitalité et membres d'une communauté mondiale, les Heartists® créent des expériences uniques et inégalées qui suscitent des émotions, grâce à leur créativité et au parcours unique de chacun d'entre eux.

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION AU PROGRAMME

Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion est essentiel au succès du Groupe. Avec plus de 120 nationalités, Accor valorise les équipes multiculturelles qui encouragent l'innovation et la créativité élargissant ainsi la richesse des idées et des perspectives.
Chez Accor, la diversité, l'équité et l'inclusion font partie intégrante de son ADN, garantissant à chaque collaborateur les mêmes opportunités, indépendamment de leur diplôme, origine ou genre.
Le Groupe a un engagement fort envers ces valeurs, avec des initiatives telles que la co-direction de la Coalition des Nations Unies contre la violence de genre et des programmes pour soutenir la mobilité sociale et l'inclusion.

LA MOBILITÉ EST UNE CHANCE

Chez Accor, la priorité est d'aider les Heartists® à se développer tant sur le plan professionnel que personnel, notamment grâce à la mobilité de carrière. L'engagement du Groupe envers leur épanouissement se traduit à travers des formations et des programmes de développement qui leur permettent de réaliser leurs objectifs de carrière. Ensemble, Accor cultive la curiosité et offre de nouvelles opportunités professionnelles.

LES TALENTS ENCOURAGÉS À GRANDIR

L'objectif est simple : accompagner chaque talent dans leur évolution et leur donner l'élan nécessaire pour s'épanouir pleinement, afin qu'ils trouvent du sens et du plaisir dans leur travail. Accor encourage le développement des connaissances et des compétences pour améliorer sa performance.
Son défi est d'offrir une expérience gratifiante à quiconque souhaite le rejoindre, en fonction de ses besoins, ambitions et rêves.
C'est un objectif que le Groupe poursuit tout au long du parcours de ses Heartists®, depuis leur intégration jusqu'à leur départ.

DES VALEURS FORTES

Les valeurs de Accor sont basées sur sa raison d'être : « Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité ».
Le Groupe favorise une atmosphère curieuse, inclusive et authentique où chacun peut être lui-même et se sentir partie intégrante de sa communauté.
Profondément engagé dans l'inclusion, Accor réinvente ses pratiques pour promouvoir la diversité et l'équité dans son industrie et ses communautés.
Par exemple, le Groupe a créé le réseau RiiSE, dédié à l'égalité des genres, éliminant la discrimination et soutenant les femmes notamment par le mentorat.

L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Chez Accor, la personnalité est valorisée et les opportunités de croissance peuvent être illimitées. Chaque action peut laisser une empreinte positive sur l'expérience de ses clients, de ses collègues ou de la planète, tout en contribuant à l'hospitalité responsable. Les collaborateurs bénéficient d'avantages exclusifs et d'une reconnaissance forte pour leur engagement quotidien.
L'expérience Heartist® repose sur le slogan « Hospitality is a Work of Heart » : l'hospitalité est un art pour ceux qui ont du cœur. La proposition de valeur de Accor pour les collaborateurs repose sur quatre piliers : être pleinement soi-même, se développer et tracer son propre chemin, donner du sens à ses actions et profiter et se sentir valorisé. Chaque année, les Bernaches Awards récompensent les projets exceptionnels des collaborateurs, mettant en avant leurs talents.
Le programme ALL Heartists® offre des avantages à travers le monde dans les établissements du Groupe, permettant de vivre des expériences inoubliables.

Fairmont Bab Al Bahr, Abu Dhabi, Émirats Arabes Unis.

LA FORMATION, *un terrain de jeu pas comme les autres*

Pour Accor, la formation fait partie intégrante du parcours de tout collaborateur, quel que soit son niveau hiérarchique. Si elle permet d'acquérir ou de mettre à niveau des connaissances, elle constitue aussi un levier d'attractivité et de rétention des talents.

L'école de la vie

Accor se considère comme « School of life » transformant les ambitions à court terme en aspirations durables. Le Groupe permet aux Heartists® de développer et d'affirmer leurs compétences de manière naturelle, afin d'atteindre leur plein potentiel grâce à divers programmes de développement et de formation dans les hôtels et au siège.

La liberté d'oser

La culture d'apprentissage et de développement, incarnée par l'Accor Academy, est axée sur la formation en continu. Le Groupe souhaite que les Heartists® se sentent libres d'oser et d'évoluer, en ouvrant de nouvelles portes à l'apprentissage continu et au développement des compétences. En 2025, Accor célèbre les 40 ans de l'Accor Academy, témoignant de l'engagement du Groupe à soutenir la croissance et le développement de ses talents par la formation.

Reveal Talent

L'Accor Academy contribue également à l'élévation sociale avec des programmes de développement adaptés aux besoins des talents travaillant dans les hôtels et qui n'ont pas bénéficié de l'enseignement supérieur. Depuis le lancement de *Reveal Talent* en 2023, les Heartists® n'ayant pas suivi un cursus d'enseignement supérieur, mais démontrant un fort potentiel peuvent rejoindre le programme et booster leur carrière vers des postes de management ou acquérir plus de responsabilités.

Learn Your Way

En novembre 2024, Accor a lancé un une nouvelle plateforme globale de formation (LMS) appelée *Learn Your Way*, qui vise à donner accès à tout le contenu d'apprentissage sous un même hub, à tous les Heartists®, où et quand ils le souhaitent.

LA SOLIDARITÉ, *à l'honneur*

En 2024, le Groupe a mis en place un nouveau département nommé Social Care & Impact pour déployer ses actions sociales et de solidarité autour trois axes : les shelters et la protection, l'ascenseur social et le bénévolat.

Prendre soin des Heartists®, clients et communautés

Trois domaines essentiels guident les parcours Social Care & Impact. Dans le cadre de la diversité, l'équité & l'inclusion (DEI), Accor s'engage à favoriser un environnement inclusif et à garantir des opportunités justes et équitables pour le développement personnel et professionnel. En ce qui concerne les droits humains, le Groupe œuvre pour protéger les personnes vulnérables touchées par ses activités et assurer des conditions de travail justes et dignes. Enfin, dans le domaine de la solidarité, Accor offre protection et soutien aux personnes vulnérables tout en les aidant à atteindre leur indépendance financière. Le Groupe permet également à des femmes victimes de violence de trouver refuge pour quelques nuits en attendant de trouver une solution à plus long terme – et d'autres accompagnements dédiés.

Activer l'ascenseur social pour libérer le potentiel

Accor vise à améliorer l'employabilité des personnes les plus vulnérables, afin de leur offrir une autonomie financière. Par exemple, le projet mené avec l'IECD en Asie du Sud-Est forme 170 jeunes adultes issus de milieux défavorisés aux métiers de la boulangerie et de la pâtisserie dans des pays comme les Philippines, la Thaïlande et le Vietnam. Ces jeunes ont également la possibilité de réaliser des stages au sein de ces établissements.

500

PROJETS SOUTENUS DEPUIS 2008
PAR ACCOR SOLIDARITY

Une année 2024 marquante

En 2024, plus de 15 000 personnes ont bénéficié des projets de solidarité initiés par Accor. Les programmes d'ascenseur social ont permis à plus de 5 000 individus de développer leurs compétences, d'apprendre des métiers et d'accéder à des opportunités d'emploi. Par ailleurs, les projets de shelters ont offert un abri à plus de 10 000 personnes, leur permettant ainsi de commencer leur processus de reconstruction.

Programme de formation en Asie mené par l'IECD et soutenu par Accor Solidarity.

Les collaborateurs, ces héros du quotidien

KAY GOODMAN
AUSTRALIE
Vice President, Accor Academy & Talent Development, MEA APAC

La culture de Accor est plus qu'un ensemble de valeurs, c'est une force vivante qui unit nos équipes et conduit notre succès. En tant que responsable de l'Accor Academy MEA APAC, j'ai le privilège de jouer un rôle dans le développement de cette culture, de créer des opportunités de croissance et de permettre à nos collaborateurs d'atteindre leur plein potentiel. Ensemble, nous façonnons un avenir où l'apprentissage, la collaboration et l'innovation sont au cœur de tout ce que nous faisons.

« La culture de Accor est une force vivante. »

KHANG NGUYEN TRIEU
SINGAPOUR
Group Chief Technology Architect, Business Digital & Tech

J'ai rejoint Accor en février 2020, et l'un des aspects les plus puissants que j'ai pu observer jusqu'à présent est cet état d'esprit collectif et innovant qui consiste à toujours trouver une solution pour aller de l'avant. Un « super pouvoir » que je pense que nous avons chez Accor avec notre empreinte mondiale : permettre aux bonnes idées et initiatives de venir de différents endroits, plus proches des réalités locales et avec une diversité de perspectives, quelque chose de particulièrement important dans l'hôtellerie.

« Un super pouvoir que nous avons chez Accor : permettre aux bonnes idées et initiatives de venir de différents endroits. »

ANUJ CHAUDHRY
INDE
Directeur général, Grand Mercure Bangalore, Grand Mercure Mysore, ibis Styles Mysuru

« Les valeurs fondamentales ont défini mon parcours. »

Fier d'être un Heartist® depuis 18 ans, je suis convaincu que nos clients sont au cœur de tout ce que nous faisons. Chez Accor, les valeurs fondamentales telles que la confiance, le respect, l'intégrité et la passion pour nos clients ont défini mon parcours, m'inspirant à apporter authenticité et enthousiasme à chaque moment de service. Notre engagement en faveur de la diversité des genres, du développement durable, de l'innovation et de l'excellence nous pousse à créer des expériences inoubliables, incarnant la culture de Accor qui consiste à toujours mettre nos clients au premier plan.

NOÉMIE DE FONT RÉAULX
FRANCE
Assistante de Direction, cheffe de projets, Pullman Tour Eiffel Paris

« La confiance du Groupe m'a permis d'évoluer et de grandir professionnellement. »

Accor m'a offert une opportunité unique en me permettant de découvrir un métier que je ne connaissais pas du tout. Grâce au Groupe, j'ai pu acquérir de nouvelles compétences et me familiariser avec cet univers. L'entreprise m'a fait confiance dès le départ, me permettant ainsi de prendre des responsabilités tout en bénéficiant d'un accompagnement constant. Aujourd'hui, cette confiance m'a permis d'évoluer et de grandir professionnellement, avec un regard nouveau et enthousiaste sur ma carrière.

SHAILEEN JIWA
KENYA
Directrice générale du Gem Forest Hotel Nairobi - MGallery Collection

Il n'y a rien de plus fort que la magie de voir un projet hôtelier naître et prendre vie. C'est un voyage empreint de travail acharné, de fierté et de métamorphose, personnelle autant que collective. Ensemble, nous façonnons des lieux qui offrent aux voyageurs des souvenirs mémorables, gravés pour longtemps. Chaque projet est une histoire : donner vie à une vision nouvelle ou réinventer un classique, ce sont des instants qui vous marquent à jamais. Le vivre au Kenya, terre de culture vibrante et d'infinies possibilités, rend l'aventure encore plus inoubliable. C'est une expérience professionnelle qui vous transforme en tant que Heartist® et inscrit une marque indélébile dans votre parcours.

« C'est une aventure pleine de travail, de fierté et d'évolution, tant sur le plan personnel qu'au sein de l'équipe. »

5 UNE GOUVERNANCE stable *et équilibrée*

Le modèle de gouvernance de Accor, établi autour d'un Conseil d'administration et d'une direction exécutive, permet au Groupe de bâtir l'avenir de l'hospitalité responsable tout en prenant en compte les intérêts de ses parties prenantes.

Avec une exigence clé : créer de la valeur rentable et durable.

Raffles Europejski Warsaw, Pologne.

Le 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

Qionger 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

Le Conseil d'administration détermine les orientations du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Il comprend 13 membres, dont deux représentant les salariés, nommés pour leur expertise, leur hauteur de vue et leur capacité à embrasser les enjeux du secteur.

LES PRINCIPAUX TRAVAUX RÉALISÉS EN 2024

- Arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés 2023 et des comptes semestriels 2024 ;
- Examen de la gouvernance du Conseil et de ses Comités, et notamment de la répartition des missions en matière de durabilité entre le Comité d'audit, de la compliance et des risques et du Comité ESG ;
- Examen et approbation de la stratégie de la Société, notamment en matière de développement durable ;
- Examen des rémunérations des mandataires sociaux ;
- Examen de l'indépendance des administrateurs ;
- Convocation de l'Assemblée Générale.

55%*
DE FEMMES

12
RÉUNIONS EN 2024

88%
DE TAUX D'ASSIDUITÉ

* Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul.

Cinq comités spécialisés assistent le Conseil d'administration

LE COMITÉ D'AUDIT, DE LA COMPLIANCE ET DES RISQUES

6 ADMINISTRATEURS
83 % D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS
4 RÉUNIONS EN 2024
58 % DE TAUX MOYEN DE PARTICIPATION EN 2024

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 et des auditeurs de durabilité ;
- le suivi des risques majeurs du Groupe ;
- l'examen du rapport de durabilité, y compris le processus d'analyse des informations en matière de durabilité et de la double matérialité ;
- 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.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

7 ADMINISTRATEURS
67 % D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS
3 RÉUNIONS EN 2024
95 % DE TAUX MOYEN DE PARTICIPATION EN 2024

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.

LE COMITÉ DES ENGAGEMENTS

4 ADMINISTRATEURS
50 % D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS
2 RÉUNIONS EN 2024
75 % DE TAUX MOYEN DE PARTICIPATION EN 2024

Il a pour mission :

- la revue et le suivi des différents projets d'acquisition et de cession.

LE COMITÉ DE LA STRATÉGIE INTERNATIONALE

5 ADMINISTRATEURS
60 % D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS
2 RÉUNIONS EN 2024
100 % DE TAUX MOYEN DE PARTICIPATION EN 2024

Il a pour mission :

- la revue des questions d'actualité internationale et de leur impact sur les activités du Groupe.

LE COMITÉ ESG

6 ADMINISTRATEURS
80 % D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS
4 RÉUNIONS EN 2024
88 % DE TAUX MOYEN DE PARTICIPATION EN 2024

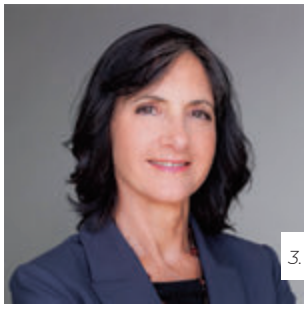
Il a pour missions :

- l'examen de la stratégie et des initiatives en matière de responsabilité sociale et environnementale, notamment s'agissant du climat ainsi qu'en matière de durabilité ;
- l'examen du rapport de durabilité, y compris le processus d'analyse des informations en matière de durabilité et de la double matérialité ;
- 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.

La direction exécutive

1.

2.


3.

4.

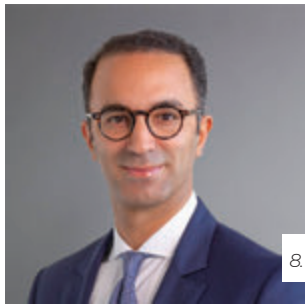
5.

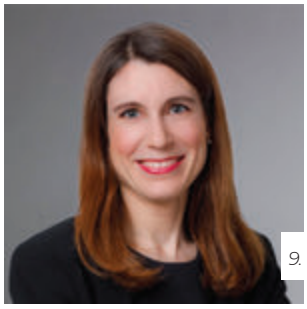
COMITÉ DE DIRECTION GROUPE

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 apporte son expertise et propose ses services aux deux divisions notamment en matière de digital, de technologie et d'achats.

6.

7.


8.


9.

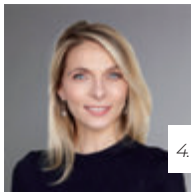
10.

1. SÉBASTIEN BAZIN Président-directeur général Groupe. **2. JEAN-JACQUES MORIN** Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique. **3. MARTINE GEROW** Directrice Financière. **4. GILDA PEREZ-ALVARADO** Directrice de la Stratégie et Directrice générale Orient Express. **5. BESMA BOUMAZA** Directrice Juridique et Compliance Groupe & Secrétaire du Conseil d'administration. **6. LAURENCE DAMBRINE** Directrice générale Talent & Culture. **7. BRUNE POIRSON** Directrice Développement Durable. **8. KAMAL RHAZALI** Secrétaire général et Directeur Juridique, Luxe & Lifestyle. **9. ALIX BOULNOIS** Directrice générale Business, Digital & Tech. **10. CAROLINE TISSOT** Directrice générale Achats.

COMITÉ EXÉCUTIF

PREMIUM, MILIEU DE GAMME ET ÉCONOMIQUE

1. JEAN-JACQUES MORIN Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique. **2. THOMAS DUBAERE** Directeur général Amériques. **3. PATRICK MENDES** Directeur général Europe & Afrique du Nord. **4. DUNCAN O'ROURKE** Directeur général Moyen-Orient, Afrique & Asie-Pacifique. **5. GARY ROSEN** Directeur général Grande Chine. **6. BESMA BOUMAZA** Directrice Juridique. **7. FABRICE CARRÉ** Directeur général Stratégie. **8. LAURENCE DAMBRINE** Directrice générale Talent & Culture. **9. KARELLE LAMOUCHE** Directrice générale Commercial. **10. PATRICK LAURENT** Directeur général Finance. **11. CAMIL YAZBECK** Directeur général Développement.



COMITÉ EXÉCUTIF

LUXE & LIFESTYLE

1. SÉBASTIEN BAZIN Président-directeur général Groupe. **2. GILDA PEREZ-ALVARADO** Directrice de la Stratégie et Directrice générale Orient Express. **3. OMER ACAR** Directeur général Raffles & Fairmont. **4. MAUD BAILLY** Directrice générale Sofitel, MGallery & Emblems. **5. GAURAV BHUSHAN** Co-Directeur général Ennismore et Directeur général des marques Lifestyle & Leisure. **6. GARY ROSEN** Directeur général Grande Chine. **7. KAMAL RHAZALI** Secrétaire général et Directeur Juridique, Luxe & Lifestyle. **8. AGNÈS ROQUEFORT** Directrice générale Développement. **9. PIERRE BOISSELIER** Directeur général Finance.

Un dispositif pour identifier et gérer les risques

Accor a mis en place une démarche globale de gestion des risques notamment grâce à un Comité des Risques du Groupe. L'objectif ? Assurer leur prévenance et protéger les collaborateurs, les revenus et les marques du Groupe.

Des risques cartographiés

Des univers de risques identifiés

Des échelles d'évaluation définies

Des matrices de risques déployées

Des actions de prévention et de protection

Une démarche de prévention aboutie

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

Un dispositif de protection à l'œuvre

Gestion et communication de crise, plans de continuité d'activité, contrôle interne, gouvernance, politique de transfert de risque.

Des actions réactives

Activation du dispositif de gestion et de communication de crise

Activation des plans de continuité d'activité

Sofitel Le Faubourg, Paris, France.

1 CHAPITRE

Présentation du Groupe

1.1 Profil et atouts du Groupe 80

1.1.1 Un modèle asset-light 80

1.1.2 Des positions solides sur des géographies et des segments diversifiés 81

1.2 Enjeux sectoriels et tendances consommateurs 88

1.2.1 Contexte sectoriel 88

1.2.2 Challenges et tendances consommateurs 89

1.2.3 Challenges et tendances des entreprises du secteur 90

1.2.4 Résilience du secteur 91

1.3 Leviers stratégiques du Groupe 92

1.3.1 Une stratégie garante d'une croissance durable 92

1.3.2 Une organisation par niveau de gamme 94

Maison Delano, Paris, France.

1.1 Profil et atouts du Groupe

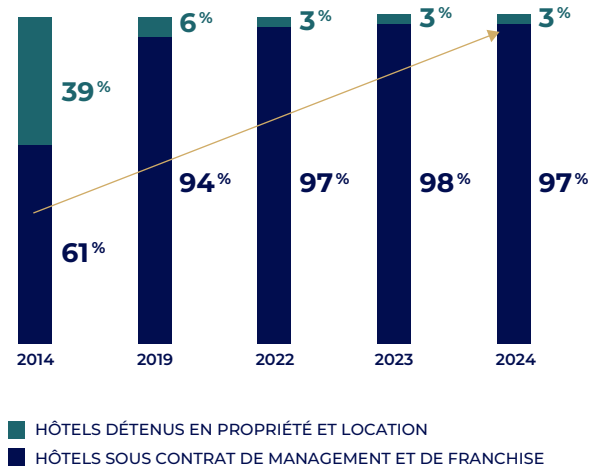
Avec plus de 5 680 hôtels et opérant dans plus de 110 pays, Accor dispose d'un modèle d'affaires unique dans l'industrie du voyage. Selon les dernières données disponibles [1], le Groupe est leader partout dans le monde en dehors de l'Amérique du Nord et de la Chine. Doté d'expertises uniques en matière d'exploitation hôtelière et de services à forte valeur ajoutée, Accor dispose de l'un des portefeuilles de marques les plus complets du marché tous segments confondus, et fonde son succès sur l'expérience client.

Au-delà de son portefeuille de marques, Accor propose, au sein de son écosystème d'hospitalité, d'autres services (« Autres activités ») qui permettent de se réunir et de travailler, de vivre des expériences innovantes de restauration, de divertissement et de bien-être. Au cours des dernières années, Accor a enrichi son catalogue de services avec notamment Potel et Chabot, Paris Society et Rikas qui proposent des services dans l'événementiel, la gastronomie et le divertissement.

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 53 % de son réseau en contrat de management et 45 % 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 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.

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 :

- dans le cadre des services de gestion hôtelière et de franchise (publié dans les lignes « Management et Franchise »), des redevances de marques et de gestion généralement assises sur le revenu de l'hôtel ainsi qu'une redevance variable de performance assise sur la profitabilité de l'hôtel ;
- dans le cadre des services aux propriétaires (publié dans les lignes « Services aux propriétaires »), des redevances couvrant les services de ventes, de marketing, de distribution et de fidélité ainsi que le chiffre d'affaires lié à la refacturation de coûts engagés pour le compte des propriétaires des hôtels.

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

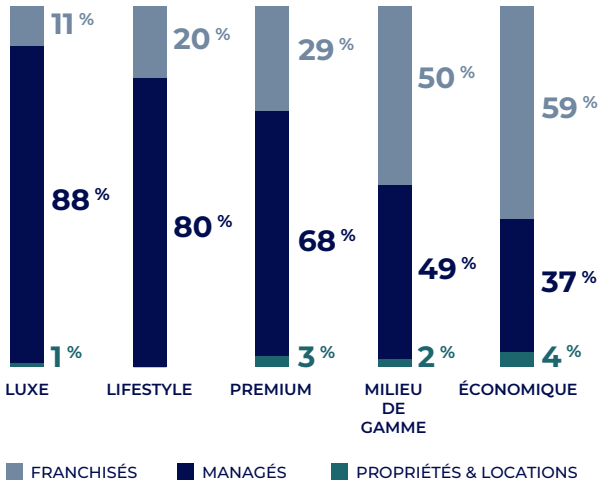
Type de redevances		Contrat de management	Contrat de franchise
Management et Franchise	Marque	✓	✓
	Gestion	✓	x
	Performance	✓	x
Services aux propriétaires	Ventes & Marketing	✓	✓
	Distribution	✓	✓
	Fidélité	✓	✓
	Refacturation des coûts engagés	✓	✓

(1) *Pour plus d'informations, le lecteur est invité à se reporter à la section 1.1.2.6.*

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 2024, la gestion et la franchise représentent 96 % des hôtels exploités sur le segment Économique, 98 % sur le segment Milieu de Gamme, 97 % 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 2024*
(en % du nombre de chambres)



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

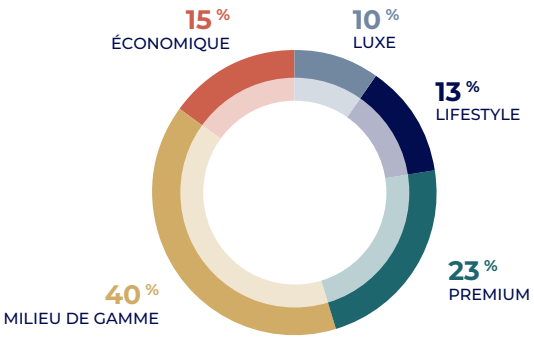
1.1.2 Des positions solides sur des géographies et des segments diversifiés

1.1.2.1 Un développement porté par la croissance organique

Fort de 50 158 ouvertures de chambres (293 hôtels) en 2024, 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 (40 %), Premium (23 %) et Économique (15 %).

La croissance de la division PM&E est principalement soutenue par le segment Milieu de Gamme (52 % des ouvertures) avec la marque Mercure, puis par les segments Premium (29 %) et Économique (19 %) avec respectivement, Grand Mercure et ibis.

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2024*
(en % du nombre de chambres)



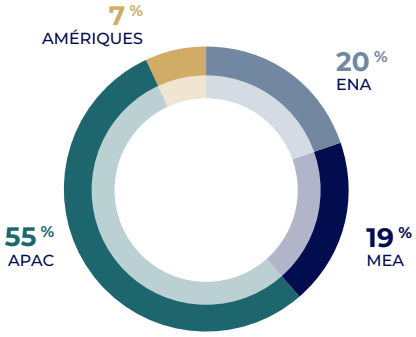
* *Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.*

La division L&L est quant à elle portée par la croissance du Lifestyle (55 % des ouvertures) avec notamment le développement de la marque Rixos. Le Luxe représente 45 % des ouvertures, porté par la marque Sofitel.

Globalement les marques Mercure, Grand Mercure, ibis et Novotel soutiennent le développement du Groupe à 58 %.

Sur le plan géographique, 80 % des ouvertures réalisées en 2024 ont eu lieu hors de la région ENA (Europe Afrique du Nord) dont 55 % dans la région APAC (Asie-Pacifique) grâce aux marques Mercure, Grand Mercure et Novotel, 19 % dans la région MEA (Moyen-Orient Afrique) grâce à Rixos, Movenpick et Sofitel, et 7 % en Amériques grâce à ibis et Mercure.

Répartition géographique des ouvertures au 31 décembre 2024*
(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'un des acteurs hôteliers les plus diversifiés 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 3 123 hôtels et de 357 346 chambres à fin 2024, représentant 42 % 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 1 637 hôtels (35 % des chambres), en Amériques avec 558 hôtels (12 % des chambres), et dans la région MEA avec 364 hôtels (11 % des chambres).

Accor est actuellement l'un des premiers hôteliers en Europe Afrique du Nord et en Asie-Pacifique (hors Chine), où il bénéficie des implantations les plus importantes. Pour plus de détails se reporter à la section 1.1.2.6 du présent document. 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 2024

	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	3	375	13	1 855	7	1 342	1	147	24	3 719
FAIRMONT	15	3 787	14	5 079	17	5 603	46	20 259	92	34 728
SOFITEL	34	6 882	48	14 504	24	7 190	17	3 755	123	32 331
EMBLEMS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MGALLERY	69	6 219	41	5 689	8	1 500	8	822	126	14 230
MANTIS	0	0	0	0	17	660	0	0	17	660
Luxe	**121**	**17 263**	**116**	**27 127**	**73**	**16 295**	**72**	**24 983**	**382**	**85 668**
BANYAN TREE	0	0	0	0	5	695	0	0	5	695
RIXOS	9	1 969	0	0	36	14 631	0	0	45	16 600
SLS	1	471	0	0	1	536	8	1 800	10	2 807
DELANO	2	123	0	0	1	250	1	1 114	4	1 487
THE ORIGINALS	2	353	0	0	0	0	1	82	3	435
SO	5	916	4	556	1	188	0	0	10	1 660
GLENEAGLES	2	266	0	0	0	0	0	0	2	266
FAENA	0	0	0	0	0	0	2	218	2	218
THE HOXTON	12	2 338	0	0	0	0	4	650	16	2 988
HYDE	2	512	1	61	2	408	1	60	6	1 041
MONDRIAN	3	326	3	921	1	270	4	753	11	2 270
25 HOURS	15	2 473	1	345	1	434	0	0	17	3 252
21C	0	0	0	0	0	0	8	1 154	8	1 154
MAMA SHELTER	17	2 584	0	0	1	197	1	70	19	2 851
JO & JOE	5	969	4	312	0	0	1	80	10	1 361
NO BRAND	6	689	0	0	5	1 013	5	685	16	2 387
Lifestyle	**81**	**13 989**	**13**	**2 195**	**54**	**18 622**	**36**	**6 666**	**184**	**41 472**

	ENA		APAC		MEA		Amériques		TOTAL	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
PULLMAN	29	7 325	103	29 642	16	5 620	11	2 528	159	45 115
SWISSOTEL	10	1 717	15	6 281	13	5 873	4	1 420	42	15 291
MOVENPICK	34	7 556	31	6 796	69	16 491	0	0	134	30 843
ADAGIO PREMIUM	0	0	0	0	2	364	0	0	2	364
GRAND MERCURE	0	0	71	17 516	4	899	8	1 775	83	20 190
THE SEBEL	0	0	36	2 667	0	0	0	0	36	2 667
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	**73**	**16 598**	**290**	**69 485**	**104**	**29 247**	**23**	**5 723**	**490**	**121 053**
HANDWRITTEN	15	913	7	1 338	1	72	2	263	25	2 586
NOVOTEL	280	46 569	199	47 001	39	9 246	50	8 880	568	111 696
NOVOTEL SUITES	23	2 652	5	918	3	383	0	0	31	3 953
MERCURE	581	67 253	342	57 078	24	4 821	66	8 857	1 013	138 009
ADAGIO ORIGINAL	67	7 477	0	0	7	1 067	0	0	74	8 544
MANTRA	0	0	76	13 465	0	0	1	1 177	77	14 642
NEQTA	0	0	2	220	0	0	0	0	2	220
TRIBE	15	2 404	4	805	0	0	1	58	20	3 267
Milieu de Gamme	**981**	**127 268**	**635**	**120 825**	**74**	**15 589**	**120**	**19 235**	**1 810**	**282 917**
NO BRAND	11	898	26	4 137	3	831	3	541	43	6 407
Multimarque	**11**	**898**	**26**	**4 137**	**3**	**831**	**3**	**541**	**43**	**6 407**
IBIS	715	79 782	310	41 198	41	7 952	185	26 955	1 251	155 887
IBIS STYLES	439	38 694	182	25 123	15	2 740	53	8 020	689	74 577
IBIS BUDGET	482	44 494	43	4 960	0	0	66	11 605	591	61 059
ADAGIO ACCESS	52	5 505	0	0	0	0	0	0	52	5 505
HOTELF1	127	9 929	0	0	0	0	0	0	127	9 929
BREAKFREE	0	0	22	2 885	0	0	0	0	22	2 885
GREET	41	2 926	0	0	0	0	0	0	41	2 926
Économique	**1 856**	**181 330**	**557**	**74 166**	**56**	**10 692**	**304**	**46 580**	**2 773**	**312 768**
TOTAL	**3 123**	**357 346**	**1 637**	**297 935**	**364**	**91 276**	**558**	**103 728**	**5 682**	**850 285**

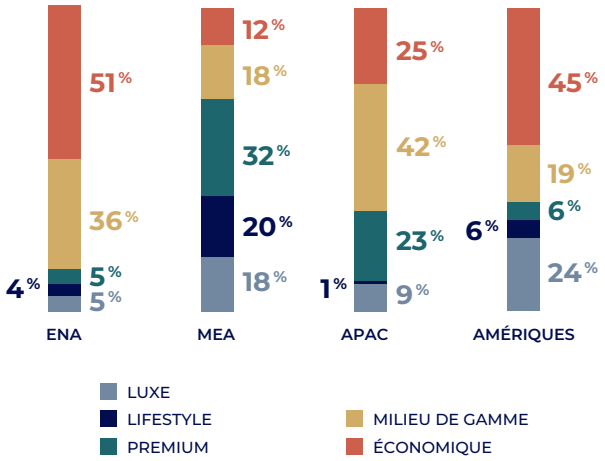
À fin 2024, Accor exploite 5 682 hôtels (850 285 chambres) dans le monde, et travaille sur l'ouverture de 1 381 hôtels supplémentaires (233 199 chambres).

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.

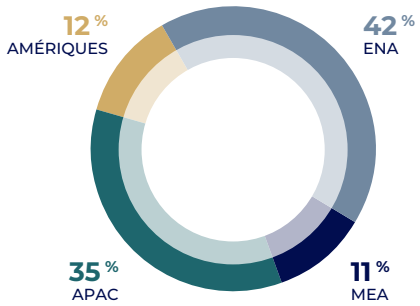
Au 31 décembre 2024, le parc hôtelier de Accor en Asie-Pacifique est constitué à 98 % d'hôtels exploités en management et en franchise. Les zones Amériques et MEA recensent respectivement 89 % et 97 % d'hôtels sous contrat de management et de franchise. La région ENA, qui comptait la moins forte proportion d'hôtels sous contrat de management et de franchise avant mutation du modèle du Groupe, présente en 2024 une proportion d'hôtels en management et franchise de 99 %.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et par segment au 31 décembre 2024*
(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 2024*
(en % du nombre de chambres)



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

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2024

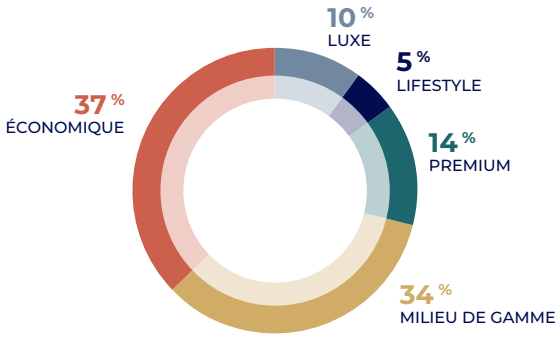
	Propriétés & locations		Managés		Franchisés		TOTAL		%
Région	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Chambres**
ENA	10	2 726	950	150 386	2 163	204 234	3 123	357 346	42 %
APAC	24	4 526	754	171 282	859	122 127	1 637	297 935	35 %
MEA	17	3 002	261	70 732	86	17 542	364	91 276	11 %
Amériques	57	11 119	256	56 150	245	36 459	558	103 728	12 %
TOTAL	**108**	**21 373**	**2 221**	**448 550**	**3 353**	**380 362**	**5 682**	**850 285**	**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.

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.

Répartition du parc hôtelier par segment au 31 décembre 2024*
(en % du nombre de chambres)



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

Parc hôtelier par marque et mode d'exploitation au 31 décembre 2024

	Propriétés & locations		Managés		Franchisés		TOTAL	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
ORIENT EXPRESS	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**
RAFFLES	0	0	23	3 276	1	443	**24**	**3 719**
FAIRMONT	1	53	89	34 168	2	507	**92**	**34 728**
SOFITEL	3	675	114	29 356	6	2 300	**123**	**32 331**
EMBLEMS	0	0	0	0	0	0	**0**	**0**
MGALLERY	1	83	58	8 108	67	6 039	**126**	**14 230**
MANTIS	0	0	10	547	7	113	**17**	**660**
Luxe	**5**	**811**	**294**	**75 455**	**83**	**9 402**	**382**	**85 668**
BANYAN TREE	0	0	5	695	0	0	**5**	**695**
RIXOS	0	0	28	11 354	17	5 246	**45**	**16 600**
SLS	1	74	7	2 389	2	344	**10**	**2 807**
DELANO	0	0	3	373	1	1 114	**4**	**1 487**
THE ORIGINALS	0	0	3	435	0	0	**3**	**435**
SO	0	0	10	1 660	0	0	**10**	**1 660**
GLENEAGLES	0	0	2	266	0	0	**2**	**266**
FAENA	0	0	2	218	0	0	**2**	**218**
THE HOXTON	0	0	14	2 631	2	357	**16**	**2 988**
HYDE	0	0	6	1 041	0	0	**6**	**1 041**
MONDRIAN	0	0	9	1 936	2	334	**11**	**2 270**
25 HOURS	0	0	16	3 015	1	237	**17**	**3 252**
21C	0	0	7	857	1	297	**8**	**1 154**
MAMA SHELTER	0	0	19	2 851	0	0	**19**	**2 851**
JO & JOE	1	80	5	969	4	312	**10**	**1 361**
NO BRAND	0	0	16	2 387	0	0	**16**	**2 387**
Lifestyle	**2**	**154**	**152**	**33 077**	**30**	**8 241**	**184**	**41 472**

	Propriétés & locations		Managés		Franchisés		TOTAL	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
PULLMAN	4	1 830	114	31 245	41	12 040	**159**	**45 115**
SWISSOTEL	1	238	23	10 640	18	4 413	**42**	**15 291**
MOVENPICK	0	0	89	21 913	45	8 930	**134**	**30 843**
ADAGIO PREMIUM	0	0	2	364	0	0	**2**	**364**
GRAND MERCURE	0	0	47	12 517	36	7 673	**83**	**20 190**
THE SEBEL	0	0	13	1 295	23	1 372	**36**	**2 667**
ART SERIES	6	1 583	1	251	0	0	**7**	**1 834**
PEPPERS	1	202	20	4 108	6	439	**27**	**4 749**
Premium	**12**	**3 853**	**309**	**82 333**	**169**	**34 867**	**490**	**121 053**
HANDWRITTEN	0	0	4	619	21	1 967	**25**	**2 586**
NOVOTEL	12	2 087	309	69 883	247	39 726	**568**	**111 696**
NOVOTEL SUITES	0	0	15	2 074	16	1 879	**31**	**3 953**
MERCURE	4	590	259	44 644	750	92 775	**1 013**	**138 009**
ADAGIO ORIGINAL	0	0	55	6 752	19	1 792	**74**	**8 544**
MANTRA	14	2 301	47	11 116	16	1 225	**77**	**14 642**
NEQTA	0	0	0	0	2	220	**2**	**220**
TRIBE	0	0	8	1 172	12	2 095	**20**	**3 267**
Milieu de Gamme	**30**	**4 978**	**697**	**136 260**	**1 083**	**141 679**	**1 810**	**282 917**
NO BRAND	2	162	22	4 246	19	1 999	**43**	**6 407**
Multimarque	**2**	**162**	**22**	**4 246**	**19**	**1 999**	**43**	**6 407**
IBIS	38	7 043	383	65 930	830	82 914	1 251	155 887
IBIS STYLES	4	820	105	19 199	580	54 558	689	74 577
IBIS BUDGET	14	3 366	143	20 057	434	37 636	591	61 059
ADAGIO ACCESS	0	0	41	4 366	11	1 139	52	5 505
HOTELF1	0	0	58	5 189	69	4 740	127	9 929
BREAKFREE	1	186	17	2 438	4	261	22	2 885
GREET	0	0	0	0	41	2 926	41	2 926
Économique	**57**	**11 415**	**747**	**117 179**	**1 969**	**184 174**	**2 773**	**312 768**
TOTAL	**108**	**21 373**	**2 221**	**448 550**	**3 353**	**380 362**	**5 682**	**850 285**
%	**2 %**	**3 %**	**39 %**	**53 %**	**59 %**	**45 %**	**100 %**	**100 %**

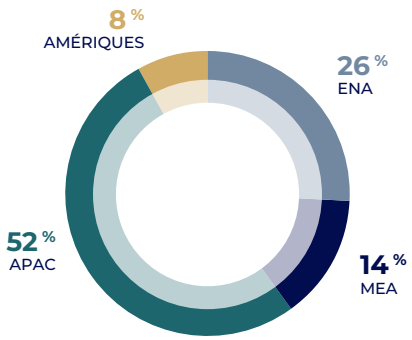
Le développement de Accor a été opéré dans les segments les plus rémunérateurs afin de rééquilibrer le portefeuille de marques sur les marchés à plus forte valeur.

Au 31 décembre 2024, la part des segments Luxe et Lifestyle représente 15 % 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.

1.1.2.5 Une croissance du réseau embarquée à travers le pipeline

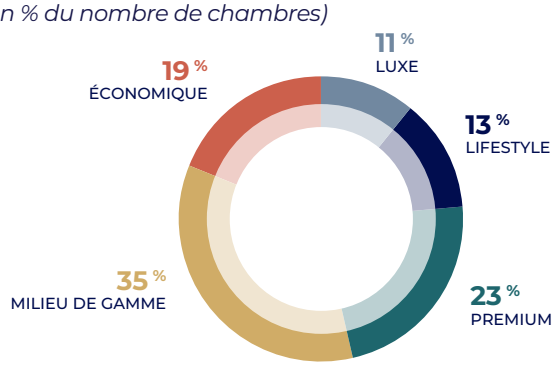
Le pipeline du Groupe rassemble les engagements signés relatifs à de futurs contrats de management ou de franchise avec des propriétaires hôteliers dont les hôtels n'ont pas encore ouvert sous une marque Accor et devraient ouvrir dans les quatre prochaines années. Il reflète donc les zones géographiques, les segments ainsi que les marques où le Groupe va se développer au cours des prochaines années.

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2024*
(en % du nombre de chambres)



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

Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2024*
(en % du nombre de chambres)



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

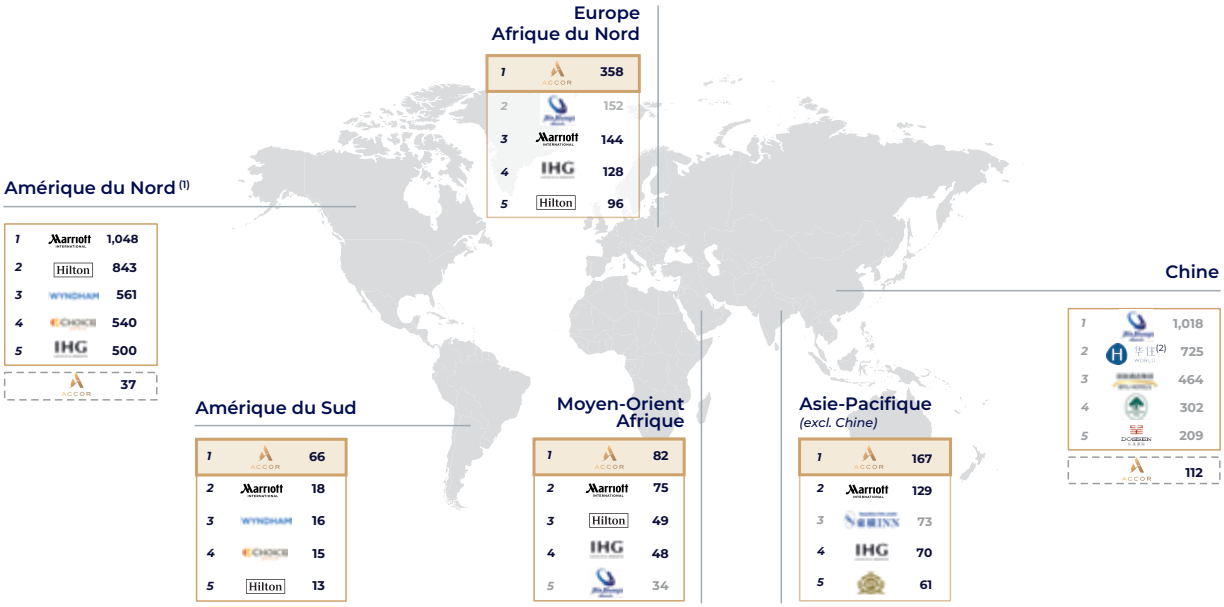
	Pipeline	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**
ORIENT EXPRESS	5	362
RAFFLES	11	1 531
FAIRMONT	30	8 052
SOFITEL	35	8 871
EMBLEMS	9	863
MGALLERY	49	6 031
MANTIS	4	330
Luxe	**143**	**26 040**
BANYAN TREE	6	914
RIXOS	12	7 443
SLS	5	775
DELANO	6	629
THE ORIGINALS	8	863
SO	13	2 478
GLENEAGLES	0	0
FAENA	7	806
THE HOXTON	13	2 152
HYDE	11	2 140
MONDRIAN	14	3 720
25 HOURS	12	2 628
21C	2	281
MAMA SHELTER	18	3 009
JO & JOE	12	1 207
NO BRAND	1	755
Lifestyle	**140**	**29 800**

	Pipeline	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**
PULLMAN	67	15 448
SWISSOTEL	44	9 893
MOVENPICK	90	16 021
ADAGIO PREMIUM	0	0
GRAND MERCURE	39	10 631
THE SEBEL	5	518
ART SERIES	0	0
PEPPERS	3	615
Premium	**248**	**53 126**
HANDWRITTEN	36	3 558
NOVOTEL	184	37 569
NOVOTEL SUITES	3	491
MERCURE	214	31 473
ADAGIO ORIGINAL	9	1 009
MANTRA	4	397
NEQTA	0	0
TRIBE	38	5 811
Milieu de Gamme	**488**	**80 308**
NO BRAND	5	732
Multimarque	**5**	**732**
IBIS	137	15 952
IBIS STYLES	167	21 265
IBIS BUDGET	37	3 884
ADAGIO ACCESS	4	666
HOTELF1	0	0
BREAKFREE	0	0
GREET	12	1 426
Économique	**357**	**43 193**
TOTAL	**1 381**	**233 199**

1.1.2.6 Accor, leader dans de nombreuses régions

Selon les dernières données disponibles [1], Accor est premier hôtelier en Europe Afrique du Nord, en Asie-Pacifique (hors Chine), au Moyen-Orient Afrique et en Amérique du Sud.

En milliers de chambres



(1) Incluant l'Amérique centrale et les Caraïbes.
(2) Les chiffres de Huazhu excluent les hôtels franchisés de Accor.

1.2 Enjeux sectoriels et tendances consommateurs

1.2.1 Contexte sectoriel

Fin 2024, le secteur mondial du tourisme a retrouvé 99 % de ses niveaux d'avant la pandémie du covid-19 [2]. Le rebond du tourisme est particulièrement notable au Moyen-Orient et en Amérique centrale, contrastant avec une reprise plus progressive dans certaines parties de l'Asie du Nord-Est et de l'Europe centrale.

Bien que la croissance soit donc à l'ordre du jour, le contexte d'instabilité économique et géopolitique grandissant dans certaines régions du globe érode la confiance des voyageurs.

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'intelligence artificielle joue aussi un rôle dans la promotion d'un tourisme plus durable. Ainsi, 67 % des voyageurs ont déclaré qu'ils se serviraient de l'IA pour trouver des destinations alternatives moins fréquentées et s'écarter des destinations les plus populaires [3].

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) Positionnement établi sur la base de Company publications, STR, Internal data.
(2) Baromètre du tourisme mondial, ONU Tourisme.
(3) Travel reinvented: Booking.com's 2025 Travel Predictions.

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 [1].

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. Les prévisions 2025 confirment cette tendance, les tarifs des chambres devraient ainsi afficher une hausse de 2,6 % au niveau mondial l'année prochaine par rapport à 2024 [2].

Cependant, ce n'est pas un secteur dans lequel les consommateurs prévoient de réduire leurs dépenses, bien au contraire, les consommateurs prévoient de dépenser 9 % de plus en 2025, par rapport à 2024 [3].

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 service 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.

Depuis la crise du Covid-19, la digitalisation des services, la dématérialisation des systèmes de check-in et check-out s'est durablement installée, ces services permettant de rassurer les clients et leur permettant de séjourner en toute sécurité.

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.

Ainsi, dans l'industrie hôtelière, une attention particulière doit être accordée aux relations humaines, celles-ci restant au cœur des interactions. Bien que l'IA puisse contribuer à réinventer des expériences, un contact plus personnel est encore largement valorisé et préféré. À titre d'exemple, alors que 25 % des clients américains sont à l'aise d'utiliser l'IA afin d'obtenir une aide, 68 % des consommateurs préfèrent traiter un problème avec une personne physique [4].

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'hypersegmentation et d'ultrapersonnalisation) 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.

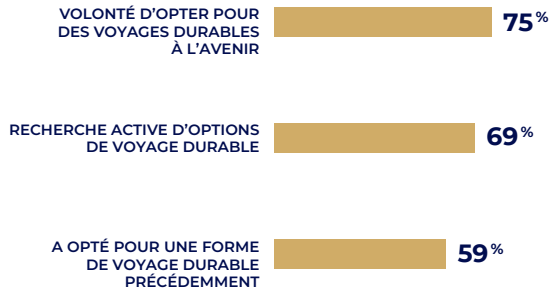
(1) Booking Travel Predictions 2022.
(2) Skift, 2024, based on CWT & Global Business Travel Association forecast.
(3) Skift Research, 2025 Travel Outlook, 2024.
(4) Foresight Factory, trending report 2024.

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 2024, 18 % des consommateurs ont arrêté d'utiliser des marques qui n'avaient pas de valeurs relatives au développement durable [1]. De plus, 45 % des voyageurs ont déclaré rechercher des hébergements qui se distinguent par leur innovation en matière de développement durable et 55 % souhaitent voir des initiatives durables concrètes [2].

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.

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 [3] et souhaitent être davantage incités à voyager de manière plus responsable, en recevant par exemple des avantages et récompenses (fidélité, réduction...).



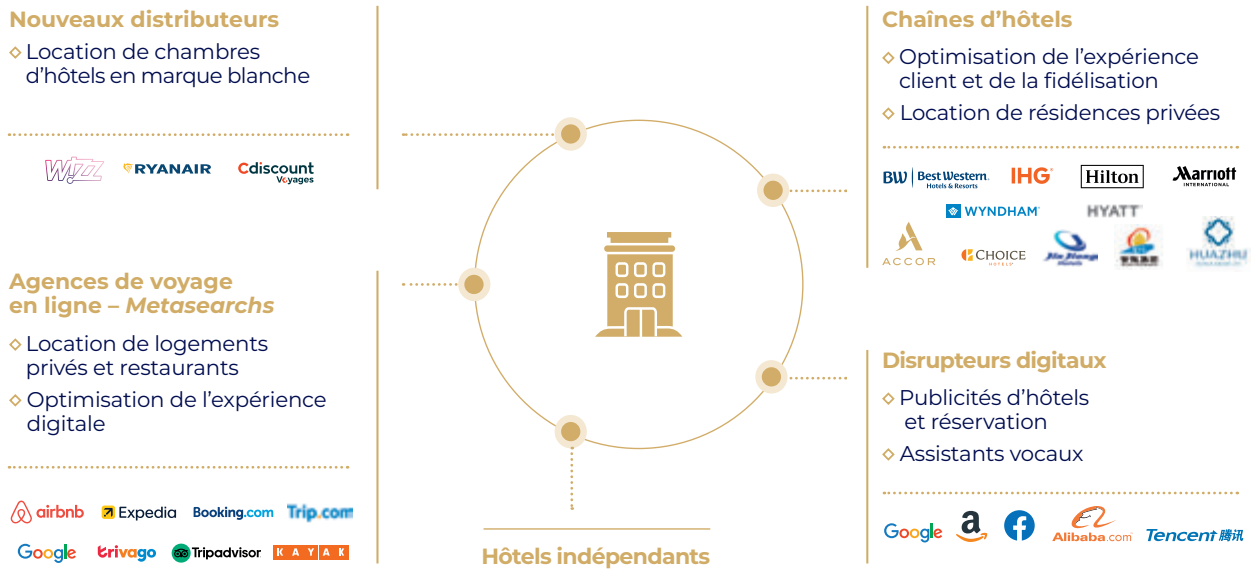
Toutefois, 38 % sont prêts à payer un supplément si l'offre de voyage possède une certification durable.

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.

1.2.3 *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.

(1) *Foresight Factory study in 2024, question « which of the following, if any, have you done to reduce your impact on the environment and live more sustainably? ».*
(2) *How will we travel in 2024? Booking.com unveils its seven predictions.*
(3) *Booking.com Sustainable Travel Report 2023.*

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 4,9 % en 2023 et 2 % en 2024, 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].

1.2.4 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

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 [3]. 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 [4], 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.

Progression du coworking dans les hôtels

(1) *Hospitality Inflation Report 2023.*
(2) *« Malgré l'inflation, le secteur de l'hôtellerie repart à la hausse ! » | CBRE France.*
(3) *OMT.*
(4) *The unprecedented expansion of the global middle class, Brookings, 2022.*

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 ;
- alimentation durable : la plupart des acteurs se sont engagés à réduire significativement le gaspillage alimentaire de leurs opérations, en s'appuyant sur des actions locales plutôt que sur des programmes unifiés pour l'instant. De plus, des acteurs comme la World Sustainable Hospitality Alliance ont établi l'alimentation durable comme un axe stratégique du secteur. Le dernier rapport de décembre 2024, « Décarboner la chaîne de valeur alimentaire du secteur hôtelier », auquel Accor a contribué, en atteste.

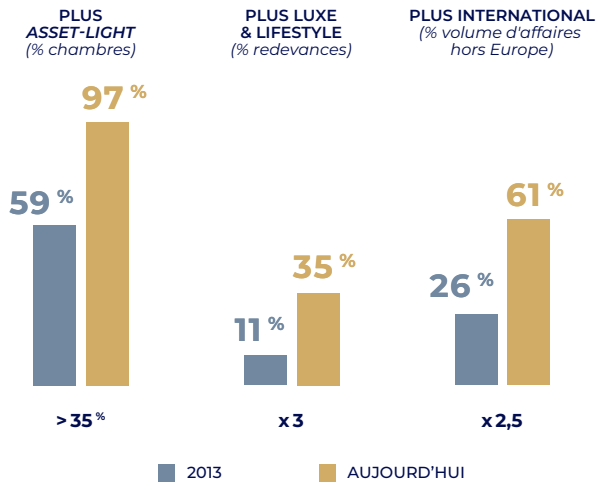
La préservation de la biodiversité est désormais le prochain défi à relever pour construire l'avenir du secteur de l'hôtellerie.

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 fait évoluer en 2022 pour continuer à créer des expériences respectueuses de l'environnement et soutenir 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 ; dans le Milieu de Gamme en acquérant la marque Mama Shelter ; enfin dans le segment Luxe, synonyme d'expériences exclusives, de concepts remarquables et d'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, plateforme lifestyle et acteur à la croissance parmi les plus rapides au monde. En 2023, le Groupe a lancé sa collection Handwritten, marque de conversion répondant aux attentes d'authenticité des clients. Enfin en 2024, le Groupe a conclu un partenariat stratégique avec Our Habitas, une marque hôtelière de luxe centrée sur le bien-être, désormais intégrée au portefeuille d'Ennismore.

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 ALL de Accor, 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 (Potel et Chabot, Paris Society et Rikas). Le Groupe a également acquis le célèbre cabaret parisien Le Lido, dans le but d'enrichir son offre de loisirs pour les touristes étrangers et les Parisiens, tout en proposant à ses clients bien plus que des chambres d'hôtel et 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 refonte de ses contrats de prestations notamment dans le domaine informatique.

1.3.2 Une organisation par niveau de gamme

En 2022, le Groupe a fait évoluer son organisation afin de l'optimiser et de tirer parti de la transformation opérée lors de la précédente décennie. Cette 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. L'organisation du Groupe se structure 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 et le département Business Digital & Tech.

Des stratégies adaptées à chaque division

Accor s'appuie sur ces 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.

Pour la division Premium, Milieu de Gamme & Économique

Afin de maximiser la croissance de l'excédent brut d'exploitation courant, 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 trois marques iconiques (ibis, Novotel et Pullman), densifier son réseau grâce à ses autres marques (Swissôtel, Mövenpick, Mercure, Handwritten, TRIBE 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 Économique, 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 les process et maintenir une forte discipline budgétaire.

Pour la division Luxe & Lifestyle

Le développement de la division Luxe & 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 courant.

Une ambition commune : agilité et efficacité

Derrière cette organisation autour des divisions Premium, Milieu de Gamme & Économique et Luxe & Lifestyle, la volonté du Groupe est d'être le plus agile possible et de concentrer au mieux 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 ;
- le département Business Digital & Tech, qui couvre notamment la distribution, le programme de fidélité, les problématiques digitales et les 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.

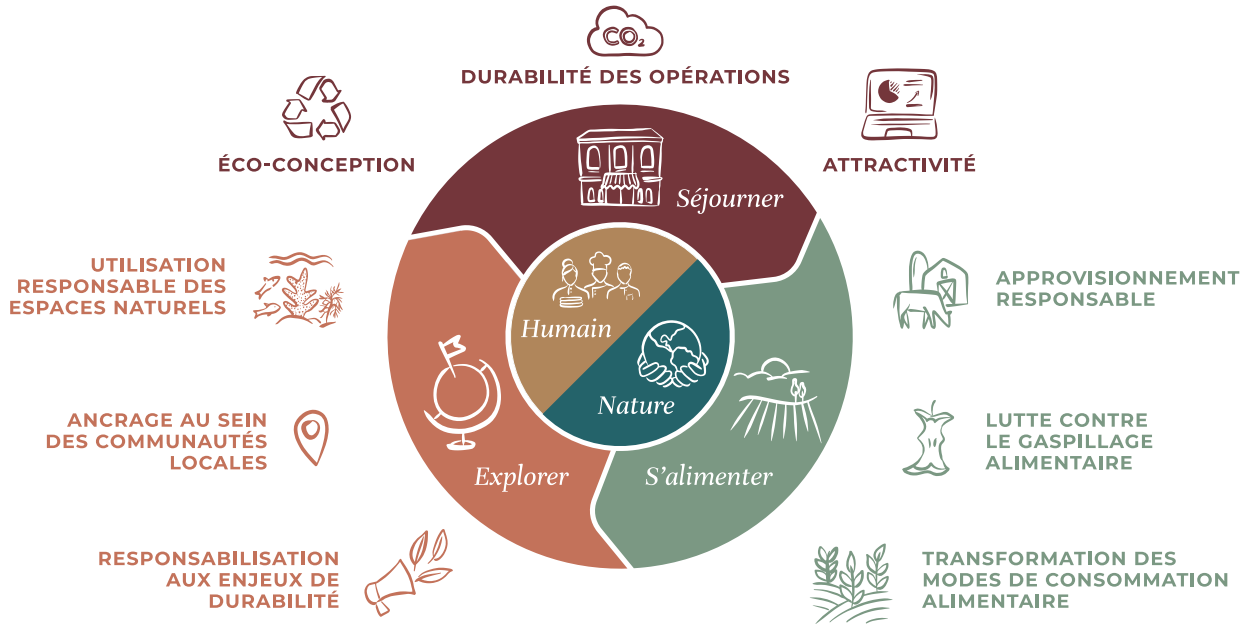
Agir pour une hospitalité positive

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 le Rapport de durabilité, au sein du Chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2024.

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

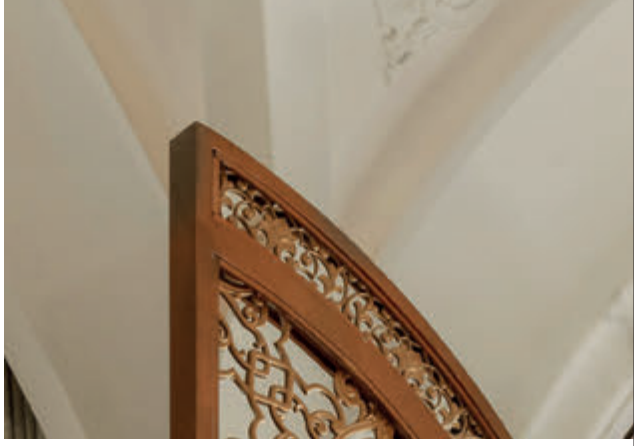


La stratégie de durabilité du groupe Accor, lancée en 2022 avec un horizon à 2030, place les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de son approche et de sa méthode, pour faire du Groupe un artisan pionnier de l'hospitalité responsable.

Cette stratégie a trois priorités qui ont pour vocation de réinventer l'expérience hôtelière au profit des propriétaires et des clients finaux :

- La première priorité est de **réinventer l'expérience client au sein des hôtels**. De la conception et du design des hôtels et lieux de vie, de la gestion des opérations hôtelières et de la préservation des ressources utilisées, au renforcement de l'attractivité et de la performance des hôtels grâce aux écocertifications, l'objectif est de repenser une expérience client qui prend en compte les limites planétaires. Il s'agit alors de mettre en place des pratiques d'économie circulaire, de réduire les émissions de gaz à effet de serre, de réduire le prélèvement de la ressource en eau dans l'ensemble de nos opérations afin de réduire l'empreinte environnementale des hôtels et de générer de la valeur pour les propriétaires hôteliers et les clients finaux. L'objectif du groupe Accor, validé par SBTi, est de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 46 % pour les Scopes 1&2 et de 28 % pour le Scope 3 d'ici 2030.
- La deuxième priorité est de **réinventer l'expérience culinaire au sein des hôtels**. Notre ambition est de contribuer à construire un modèle d'alimentation durable en proposant des expériences culinaires nouvelles, où le goût et la santé sont au cœur. Pour cela, il s'agit de travailler avec l'ensemble de notre chaîne de valeur pour l'aider dans le passage à des pratiques agricoles durables, de réduire le gaspillage alimentaire de 60 % d'ici à 2030 et de former massivement les chefs et leurs équipes à ces nouvelles pratiques.
- La troisième priorité est de **réinventer les façons de voyager et de vivre l'expérience touristique**. Cela nécessite d'aligner les décisions de développement et les engagements environnementaux que portent le Groupe, de protéger et préserver des zones clés de biodiversité en lien étroit avec les communautés locales, tout en responsabilisant et transmettant aux clients, partenaires, salariés, l'ambition portée par le Groupe.

Par le truchement de ces trois priorités, le Groupe entend apporter la preuve de la transformation des hôtels sous enseigne vers une hospitalité responsable et contributive, qui répond aux aspirations et attentes croissantes de nos clients et partenaires clés. Le Groupe entend également porter ses ambitions et actions à un niveau sectoriel afin de permettre des changements systémiques. Accor a ainsi rejoint, dès 2021, *l'Alliance mondiale pour une hospitalité durable (World Sustainable Hospitality Alliance)* afin de travailler collectivement avec les acteurs hôteliers mondiaux sur ces enjeux communs. Le Groupe entretient proactivement une stratégie de parties prenantes pour contribuer à faire avancer la transition environnementale et sociale avec l'ensemble de sa chaîne de valeur et au-delà.



2 CHAPITRE

Environnement de contrôle et facteurs de risques

2.1 Environnement de contrôle 98

2.1.1 Gouvernance de la gestion des risques 98

2.1.2 Contrôle interne 99

2.1.3 Contrôle financier 102

2.1.4 Audit interne 105

2.2 Facteurs de risques 106

2.2.1 Dispositif de gestion des risques 106

2.2.2 Risques Groupe 108

2.2.3 Dispositifs de prévention et de protection 114

Raffles, Doha, Qatar.

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. Il 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 du risque 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 : Risques, Finance, Juridique, Business/Digital/Tech, Achats, Développement durable, Talent & Culture, Audit interne, Commercial, Développement, Contrôle interne, et des représentants de chaque Division (en rotation).

La Direction des Risques, du Contrôle interne et des Assurances

En 2024, la Direction Risques et Assurances du Groupe et la Direction du Contrôle interne Groupe ont été rapprochées sous la supervision du Directeur des Risques, du Contrôle interne et des Assurances. Cette direction, composée de huit personnes au Siège et cinq 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 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 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, du Contrôle interne et des Assurances du Groupe assiste aux réunions du Comité d'audit, de la compliance et des risques.

Ce Comité, dont la composition et les principales missions sont décrites au Chapitre 4 section 4.4.1, 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 s'est doté d'un programme de conformité 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. 3.1.4.3 - Les clefs de l'éthique). Depuis 2020, le Groupe a enrichi son dispositif de contrôle interne avec un Manuel de contrôle interne rappelant par processus les contrôles clés à réaliser.

Organisation générale en matière de contrôle interne

Périmètre du contrôle interne

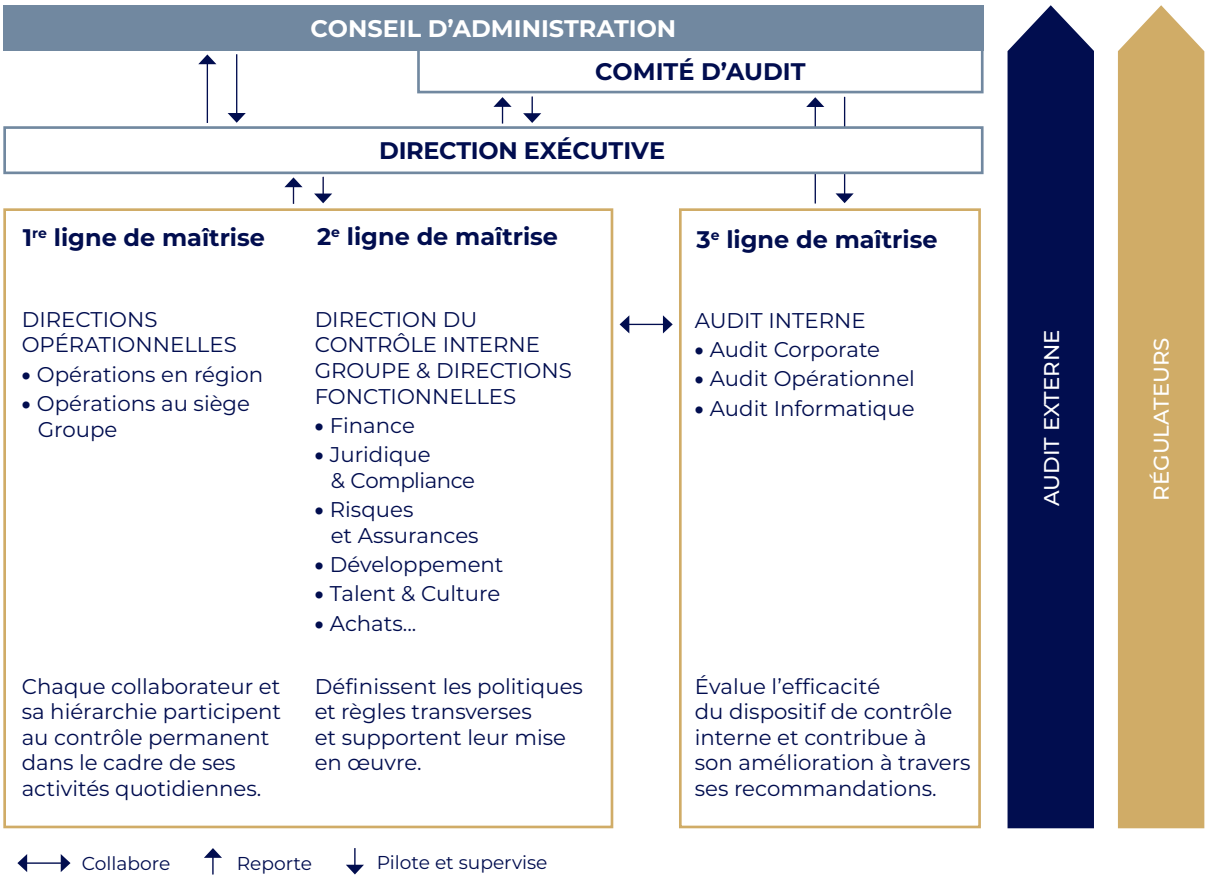
Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne décrites ci-après comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

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 précisé dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration figurant en 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 examine la cartographie des risques en matière de durabilité ;
- il prend connaissance chaque année de la cartographie des risques et du suivi des principaux risques du Groupe ;
- 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.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques s'est réuni quatre fois en 2024.

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, etc. 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 de prendre acte des 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 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.

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. En 2024, la Direction Risques et Assurances du Groupe et la Direction du Contrôle Interne Groupe ont été rapprochées sous la supervision du Directeur des Risques, du Contrôle interne et des Assurances.

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

Ainsi, la Direction du Contrôle interne a publié son référentiel de contrôle interne sous la forme d'un Manuel de Contrôle interne. Ce document composé de plusieurs chapitres traite des processus clés suivants : Finance, Marketing, Gestion des contrats avec les propriétaires d'hôtel, Achats de sièges, Programme de fidélité, Talent & Culture et Développement hôtelier. Il intègre également les contrôles du pilier Contrôle Comptable du dispositif anti-corruption.

La Direction du Contrôle interne s'appuie par ailleurs sur un deuxième document de référence appelé « DOA Groupe ». Ce document regroupe les règles de délégation en matière d'engagement de dépenses. Elles sont également complétées par les principales règles de validation interne. Ce document est mis à jour à chaque évolution de l'organisation du Groupe.

Enfin, le questionnaire d'auto-évaluation du Contrôle interne a été aligné pour partie avec le Manuel de Contrôle interne puis renforcé par une demande de documentation obligatoire pour justifier de la mise en place de certains des points de contrôle évalués comme ayant été mis en place.

En parallèle, la Direction du Contrôle interne met en place le diagnostic de contrôle interne pour faciliter l'intégration des nouvelles acquisitions aux standards de contrôle interne Accor et elle met à disposition un cadre de formalisation pour les contrôles comptables de niveau 2 requis par de la loi Sapin 2.

2023 a été une année de transition pour la mise en place de l'organisation par Divisions. Les activités de contrôle interne ont été assurées par l'organisation régionale en place au niveau de la Division Premium, Milieu de gamme et Économique pour le compte des marques de la Division Luxe & Lifestyle excepté pour Ennismore qui a sa propre organisation.

En 2024, le périmètre de couverture de l'exercice d'auto-évaluation du Contrôle interne a été étendu pour tenir compte de l'organisation par Division.

La Direction du Contrôle interne a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe projet en charge de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) afin de construire le dispositif de contrôle interne sur le reporting extra-financier, régi par la Directive sur le reporting de durabilité extra-financier. Ainsi, quatre chapitres d'un Manuel de contrôle interne ont été écrits, couvrant les quatre ESRS les plus impactants pour le groupe Accor.

La Direction du Contrôle interne a également réalisé les diagnostics de contrôle interne des entités Paris Society et Momense, première étape à leur intégration dans le dispositif de Contrôle interne de Accor et a animé un Comité de Contrôle interne réunissant l'Audit interne, les risques, la Directrice financière du Groupe et les deux Directeurs financiers de Division qui s'est tenu quatre fois dans l'année pour s'assurer du bon suivi des plans d'actions résultant des audits internes par les régions ou propriétaires de processus.

Cette Direction travaille en étroite collaboration avec la Direction des Risques, la Direction juridique & compliance, 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 de 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 2024 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 entrant dans le périmètre des autres activités et les hôtels filiales et managés 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 de marque 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 :

Risques, assurances et contrôle interne, en charge :

- de la protection des intérêts fondamentaux du Groupe ;
- de la conformité aux lois et règlements, de l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale, du bon fonctionnement des processus internes et de la fiabilité des informations financières.

Consolidation, intégration, standards et normes comptables, en charge :

- de l'élaboration et l'analyse des comptes consolidés du Groupe en vue de leur publication externe, ainsi que de l'intégration des sociétés nouvellement acquises aux processus financiers du Groupe ;
- du suivi et de l'application des évolutions réglementaires, de la mise en place des nouvelles normes et règles comptables, de l'analyse et de la détermination du traitement comptable des transactions opérées par le Groupe.

Fiscalité, en charge :

- de mettre en œuvre et coordonner les différentes actions permettant de sécuriser et optimiser la fiscalité du Groupe, en particulier dans le cadre d'opérations transnationales.

Planification financière et analyse, en charge :

- de contrôler la performance du Groupe à travers les processus de Reporting, Budget, Forecast et Business Plan.

Communication financière, en charge :

- de la relation de confiance avec le marché en constituant une source d'information fiable et pertinente.

Trésorerie et financements, en charge :

- de la définition et de la mise en œuvre des procédures et politiques en matière de trésorerie et de financement.

Investissements, en charge :

- de renforcer le positionnement du Groupe en tant que leader à travers des acquisitions, des prises de participations, des créations de joint-ventures ou des ventes d'activités, de participation ou d'actifs.

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

Le système d'information comptable et financier

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

Il s'articule autour d'un outil transverse de comptabilité, et un outil de reporting et de consolidation, 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

Le Groupe a défini un référentiel et des règles et principes comptables, conformes aux normes IFRS, afin d'assurer une information financière homogène. Plusieurs documents sont communiqués aux Directions financières du Groupe :

- les instructions de reporting et consolidation ;
- les instructions budgétaires ;
- un manuel du référentiel Groupe ;
- une présentation des normes comptables du Groupe ;
- 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.

Ces documents 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 du Groupe sont élaborés par la Direction de la Consolidation et des Normes comptables sur la base des informations transmises par les Directions financières des filiales. Les liasses de reporting sont préparées mensuellement par les filiales selon les principes comptables IFRS, et conformément au référentiel et aux méthodes comptables Groupe, et remontées dans l'outil de consolidation et reporting du Groupe.

La Direction de la Consolidation et des Normes comptables diffuse aux filiales des instructions détaillées, précisant le calendrier d'arrêté des clôtures ainsi que les points d'attention spécifiques relatifs à l'application des principales comptables du Groupe et, le cas échéant, au traitement des opérations atypiques. Pour la clôture annuelle, des instructions spécifiques sont communiquées aux filiales afin de recenser les engagements hors bilan qui sont présentés dans l'annexe aux états financiers du Groupe.

La Direction de la Consolidation et des Normes comptables valide les principales options comptables et procède à des contrôles systématiques sur les informations financières transmises par les filiales.

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 missions, 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.

Les comptes consolidés sont soumis à la revue du Directeur financier du Groupe préalablement à leur examen par le Comité d'audit, des risques et de la compliance. Le Conseil d'administration arrête les comptes consolidés sur la base des conclusions du Comité d'audit, des risques et de la compliance.

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'engage 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.

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.

Politique

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 et à maintenir un dialogue constructif avec chacun.

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 s'engage 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 (*i.e.* : transfert de la valeur créée ou recours à des juridictions à faible taux d'imposition ou des juridictions secrètes ou des paradis fiscaux).

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 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 de la Directrice financière du Groupe, qui reporte elle-même au Directeur général du 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 s'engager à 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.

Ainsi, la politique fiscale du Groupe fait l'objet d'un processus d'approbation et de suivi régulier par la Directrice financière du Groupe en lien direct avec le Directeur général et le Comex et par les différents Comités mis en place.

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 conformément aux différentes législations fiscales. La politique de prix de transfert du Groupe est ainsi documentée et étayée par des analyses économiques. 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 applique les principes définis par l'OCDE, les réglementations européennes, nationales et locales. Accor 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 aux administrations fiscales (*i.e. : DAC 6, DAC 7, e-invoicing/e-reporting*).

Accor comptabilise les impôts sur les bénéfices conformément à la norme IAS 12 – Impôts sur les bénéfices.

2.1.4 Audit interne

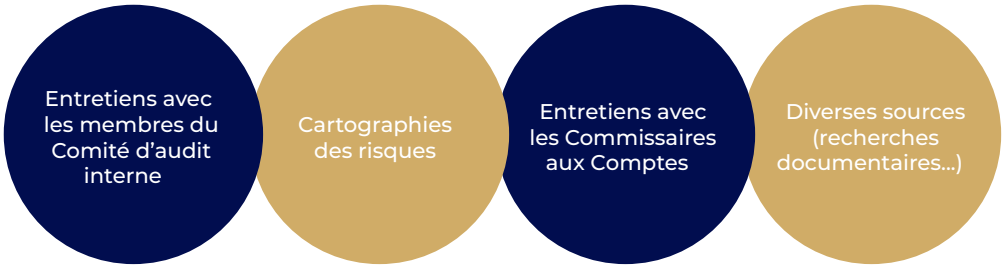
L'organisation de l'Audit interne Groupe

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 informatique

- **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 informatiques 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 Cybersécurité, rattachée au département Business Digital & 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.

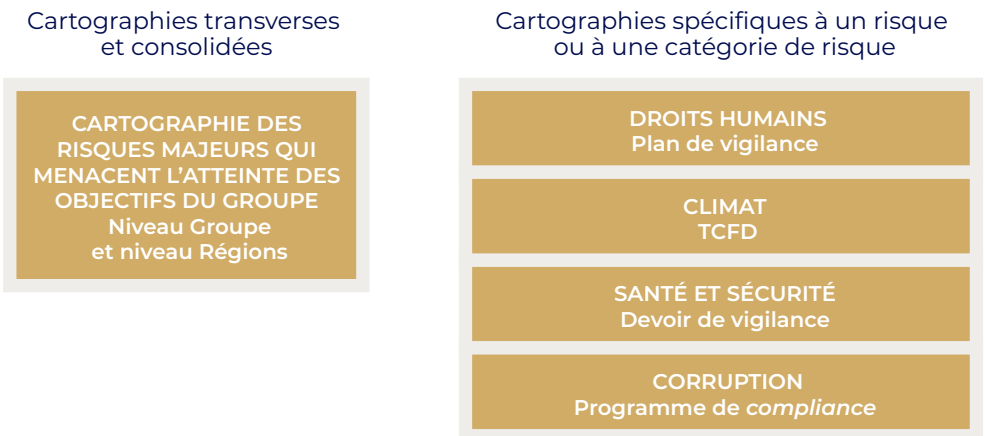
En outre, le Comité d'audit, de la compliance et des risques est destinataire d'une synthèse trimestrielle des travaux d'Audit interne précisant notamment l'avancement du plan d'audit annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les écarts avec les auto-évaluations, les constats 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 des impacts à court, moyen et/ou long terme, 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, du Contrôles Interne et des Assurances du Groupe (§ 2.1.1), cette cartographie, transverse et consolidée, mise à jour annuellement, recouvre toutes les catégories de risques auxquels le Groupe est exposé sur le court, moyen et/ou long terme. 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, des marques 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'EBE courant 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 des cartographies liées aux risques suivants :

- le changement climatique, en partenariat avec la Direction du Développement durable ;
- le respect des droits humains, en partenariat avec la Direction des Droits humains ;
- la corruption et le trafic d'influence, en partenariat avec le Direction Compliance ;
- les fournisseurs, en partenariat avec la Direction des Achats ;
- les enjeux commerciaux et marketing en partenariat avec les segments Premium, Milieu de gamme et Économique ;
- les enjeux pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris en 2024.

La méthodologie ou démarche de certaines cartographies à thème (qui ne se trouvent pas forcément considérées comme des risques significatifs) ou des initiatives de prévention des risques sont décrites ci-après.

Cartographie des risques associés au changement climatique

Une cartographie des risques liés aux conséquences du changement climatique a été menée en 2021 (actualisée en 2022 et détaillée à la maille hôtel) 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).*

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).

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 situé entre 2030 et 2050 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, avec des hypothèses sous-jacentes limitées, qui permettent au Comité exécutif de mieux comprendre les conséquences du changement climatique sur l'activité du Groupe et de mettre en œuvre les mesures adéquates en temps utiles.

En 2025, conformément aux engagements dans le cadre de la CSRD, une nouvelle cartographie des risques de l'impact du changement climatique sera menée conjointement avec la Direction du Développement durable et la Direction de la Stratégie en y intégrant également des éléments d'analyse sur la biodiversité.

Cartographie des risques éthiques et Développement durable

En lien avec la loi sur 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 ont été 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 (par exemple, 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.

Cette cartographie est en cours de mise à jour par la Direction *Social Impact and Care* nouvellement créée en 2024.

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 différentes régions, marques et fonctions.

L'évaluation des risques et de leur niveau de contrôle a été réalisée, en 2022, 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 interne, etc.) ainsi que des questionnaires et entretiens menés auprès de dirigeants et collaborateurs du Groupe dont les métiers couvrent de manière complète son activité. Ces entretiens ont été 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 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) permis *in fine* leur prise en compte dans les différents piliers du dispositif anti-corruption du programme de conformité du Groupe.

La cartographie des risques de corruption sera faite à nouveau en 2025 suivant une méthodologie mise à jour et un périmètre englobant les dernières acquisitions du Groupe.

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 un cabinet de conseil externe, 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 a été défini permettant le déclenchement de contrôles spécifiques auprès de ses fournisseurs référencés selon leur niveau de risque identifié.

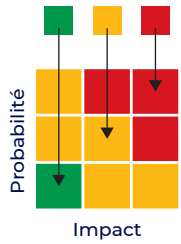
Cartographie des risques d'incendie

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

Le Groupe a choisi de présenter les risques significatifs issus de la cartographie des risques Groupe. Ces 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 et les contrôles connus existants. La combinaison des deux facteurs donne la criticité classée en trois niveaux : rouge, jaune et vert.

Les risques sont présentés ci-dessous par criticité.

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

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 notamment dans les hôtels et pour son programme de fidélité. 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).

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 organe de régulation, indemnisation des clients ou autres).

En outre, les réglementations évoluent régulièrement dans chacun des pays où le Groupe est présent.

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 code sur les applications mais aussi par le biais de campagnes de sensibilisation et de formation des collaborateurs, par exemple à l'hameçonnage.

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.

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 3.1.3.4.4, 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.

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.

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. Or l'année 2024 est la première année qui officiellement passe la barre du + 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 serait probablement 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*), la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et les réglementations à venir en Europe et dans les principales places financières du monde sont des éléments de contraintes forts.

Une étude de scénario (effectuée en 2022) pour une période de risque située entre 2030 et 2050 a donné les éléments suivants :

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 estimés postérieur à 2030 :

- 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.

L'analyse de risque ne montre pas d'effet significatif avant 2030.

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 engagé à réduire les émissions carbones directes et indirectes liées à l'énergie (correspondant aux Scopes 1 et 2) de 46 % d'ici à 2030. Les sites concernés sont les hôtels et restaurants filiales et managés, et les sièges du Groupe.

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, 2023 et 2024 dans l'ensemble du Groupe pour sensibiliser tous les collaborateurs au changement climatique et à la biodiversité et les engager vers une transition durable.

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.

L'ensemble des éléments de mitigation des risques sont détaillés dans la section 3.1 - Rapport de durabilité.

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 certaines zones pourraient conduire à une importante réduction des déplacements des personnes, ce qui pourrait entrainer des conséquences négatives sur le RevPAR des hôtels et donc sur le chiffre d'affaires du Groupe. Il pourrait également 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 annoncé des perspectives de croissance pour 2025 comparables à celles de 2024, avec une inflation qui diminue progressivement. Ces prévisions restent toutefois hypothétiques pour plusieurs raisons. La guerre en Ukraine et la déstabilisation partielle du Proche-Orient demeure une menace incertaine qui pèse sur l'économie mondiale. On note aussi une hausse des prix de l'énergie, un moral des ménages en baisse, un ralentissement du secteur manufacturier, des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement et un marché du travail tendu, particulièrement dans les économies avancées.

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 pourraient en 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*.

En outre, au 31 décembre 2024, Accor dispose d'une structure financière solide, avec une position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie de 1 236 millions d'euros. Le Groupe bénéficie également d'une ligne de crédit non tirée de 1 milliard d'euros mise en place en décembre 2023 auprès d'un consortium de 13 banques. Cette ligne de crédit à cinq ans est assortie de deux options d'extension d'un an, exerçables en 2024 et 2025. L'option d'extension 2024 a été exercée en décembre 2024 portant la maturité de la ligne de crédit à décembre 2029. 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 propose aux hôtels 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.

La Direction Business, Digital and 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. La Direction 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.).

Cette Direction 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. Elle atténue l'impact financier net de ce risque même si des coûts significatifs pourraient toutefois rester à la charge du Groupe.

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 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.

Dans une période Post-Covid-19, l'attraction des talents sur certaines fonctions dans le Groupe mais également dans les hôtels sur des postes clés de services était un risque majeur. Cette situation s'est largement améliorée, d'une part, au niveau des sièges du fait d'un taux d'engagement des salariés élevé, et d'une tension moindre sur certaines fonctions. Toutefois, un travail sur l'amélioration des fonctions opérationnelles est en cours d'étude et l'internalisation des fonctions clés dans le Digital se poursuit. D'autre part, dans les hôtels la tension sur le recrutement s'est apaisée même si le risque persiste sur le recrutement des Directeurs d'hôtels.

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.

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 au siège en France ont été facilitées 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.

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 divers et 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 nombreuses 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.

Par ailleurs, Accor travaille avec un réseau étendu de partenaires. En dépit de la vigilance du Groupe, des pratiques non conformes à ses engagements éthiques 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 l'éthique 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, aux normes qui les régissent.

La fonction Compliance, présentée au paragraphe 3.1.4.3, assure la promotion de la politique anti-corruption et données personnelles 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 3.1.4.3). 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.

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.

En 2025, Accor fera à nouveau une cartographie des risques sur le sujet corruption et le trafic d'influence sur un périmètre qui inclut les dernières acquisitions et activités. De nouvelles mesures de mitigation pourront être mises en place en fonction des risques identifiés.

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) ;
- 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.

3 CHAPITRE

Responsabilité de l'entreprise

3.1 Rapport de durabilité **118**

3.1.1 Enjeux et stratégie (ESRS 2) *119*
3.1.2 Agir et protéger l'environnement (ESRS E) *142*
3.1.3 Réinventer l'hospitalité avec nos parties prenantes (ESRS S) *188*
3.1.4 Agir avec éthique avec les parties prenantes (ESRS G1) *241*
3.1.5 Annexes *246*

3.2 Plan de vigilance **265**

3.2.1 Gouvernance *265*
3.2.2 Cartographie des risques *265*
3.2.3 Politique Droits humains *266*
3.2.4 Compte rendu de la mise en œuvre effective du plan de vigilance en 2024 *267*
3.2.5 Dispositif de suivi des contrôles *276*
3.2.6 Indicateurs *277*
3.2.7 Mécanisme d'alerte *277*

Hôtel de Bourbon Mercure, Bourges, France.

3.1 Rapport de durabilité

Le rapport de durabilité 2024 de Accor, élaboré conformément à la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive,* CSRD), vise à fournir des informations précises sur la situation, les choix et les initiatives du Groupe en matière de développement durable. Il détaille les enjeux et la stratégie de Accor, incluant l'organisation de sa gouvernance, l'analyse de la double matérialité et la stratégie globale du Groupe, face aux défis environnementaux et sociaux.

Les informations en matière de durabilité ont été établies dans un contexte de première application des exigences légales et réglementaires résultant de la transposition de la directive CSRD. Cette première année d'application de la directive et des analyses de double matérialité qu'elle requiert, est caractérisée par des incertitudes sur l'interprétation des textes, l'absence de pratiques établies ou de données comparatives et de benchmarks fiables, en particulier au niveau sectoriel, ainsi que par des difficultés de collecte de données en particulier au sein de la chaîne de valeur.

Le Groupe s'est donc attaché à appliquer les exigences normatives fixées par les ESRS, telles qu'applicables à la date d'établissement du rapport de durabilité, sur la base des informations disponibles, dans les délais d'établissement du rapport de durabilité.

Structuré conformément aux normes ESRS, ce rapport est divisé en quatre sections principales dans lesquelles sont décrits les impacts, risques et opportunités matériels [1], ainsi que les politiques, plans d'actions, objectifs et résultats associés.

La première section couvre les **enjeux de durabilité et la stratégie** du Groupe.

La deuxième section se concentre sur les **engagements environnementaux**. Elle aborde la lutte contre le changement climatique, la gestion des ressources naturelles, la préservation de la biodiversité et la conformité à la taxonomie verte européenne.

La troisième section met en lumière les **aspects sociaux** du développement durable. Elle décrit les actions pour soutenir les salariés, les travailleurs de la chaîne de valeur de Accor, les communautés locales et les consommateurs et utilisateurs finaux.

Enfin, la quatrième section traite de l'**éthique des affaires**.

(1) Le terme matériel désigne un élément significatif pour Accor, au sens des ESRS.

3.1.1 Enjeux et stratégie (ESRS 2)

3.1.1.1 Éléments introductifs au rapport de durabilité

Périmètre du rapport de durabilité

Le modèle *asset light* de Accor, décrit en Chapitre 1, conduit à définir plusieurs périmètres de reporting en fonction des différentes informations de durabilité à produire. Les considérations particulières relatives à ces périmètres sont détaillées ci-dessous et dans les sections correspondantes.

Périmètre A

Ce périmètre inclut les 90 sièges de Accor (siège Corporate, sièges des régions et marques dans les pays) et les bureaux où les salariés Accor travaillent, y compris dans les espaces de coworking. Par simplicité, l'ensemble des sièges et bureaux est appelé « sièges » dans la suite du rapport de durabilité.

Le périmètre A inclut aussi les 108 sites filiales. Les sites du Groupe sont très majoritairement des hôtels, souvent accompagnés d'un ou plusieurs restaurants, et parfois d'infrastructures de loisirs. De façon marginale, les sites peuvent être des résidences, des trains ou des bateaux.

Le périmètre A comprend également les Autres activités, terme englobant les entreprises filiales de Accor, notamment D-Edge, Paris Society, Momense. Ces dernières proposent des solutions innovantes pour les hôteliers et restaurateurs, de nouveaux canaux de distribution et de nouvelles expériences pour les consommateurs finaux. D-Edge propose des solutions e-commerce couvrant les différentes étapes de la distribution hôtelière. Paris Society est un groupe de restaurants, clubs, hôtels et lieux évènementiels premium. Momense, enfin, est un groupe évènementiel.

Accor a le contrôle des différents éléments du périmètre A. Les salariés de ce périmètre sont salariés par Accor, et les orientations stratégiques sont définies par le Groupe.

Périmètre B

Ce périmètre rassemble les sites pour lesquels Accor a signé un contrat de management avec un tiers (propriétaires hôteliers). Il s'agit de 2 135 sites, principalement des hôtels.

Dans le cadre de ce contrat de management, Accor dispose d'un contrôle opérationnel partiel sur les sites du périmètre B : le Groupe peut influencer certaines dépenses, prises en charge par les propriétaires de site. Les salariés de ce périmètre ne sont pas employés par Accor, mais par les propriétaires de ces sites.

86 sites sont exclus du rapport de durabilité : ces sites, en joint-venture ou faisant l'objet d'une participation minoritaire, ne sont pas sous contrôle opérationnel. Plus d'informations sont partagées dans la section Exclusions du périmètre, ci-dessous.

Périmètre C

Ce périmètre comprend les sites sous enseigne Accor pour lesquels, Accor a signé contrat de franchise avec un tiers. 3 325 sites sont concernés.

Le Groupe n'a pas de contrôle opérationnel sur ces sites, mais définit des standards de marque qui s'appliquent également aux établissements sous franchise. Les salariés de ces sites ne sont pas employés par Accor, mais par les propriétaires des sites franchisés.

28 sites sont exclus du rapport de durabilité : ces sites, en joint-venture ou faisant l'objet d'une participation minoritaire, ne sont pas influencés par le Groupe. Plus d'informations sont partagées dans la section Exclusions du périmètre, ci-dessous.

Le présent rapport de durabilité présente les informations de Accor de manière consolidée.

Exclusions du périmètre

L'ensemble des entités du périmètre des comptes consolidés de Accor a bien été considéré dans le cadre de l'établissement du rapport de durabilité, y compris lors de l'analyse de double-matérialité, à l'exception notamment des entités John Paul, Gekko, Lido, Onefinestay, Verychic, Our Habitas et Rikas. Ces dernières seront intégrées progressivement. Leurs contributions en termes d'impacts et de risques environnementaux, sociaux et de gouvernance sont négligeables par rapport à l'ensemble du Groupe.

Par ailleurs, une étude juridique des contrats a confirmé l'absence de contrôle opérationnel de Accor sur les ***joint-ventures,* et investissements minoritaires dont les sites n'ont pas de contrat de management avec le Groupe**. Les données de ces entités sont donc exclues de ce rapport de durabilité, hormis dans la section 3.1.2.1 « Répondre aux enjeux climatiques ».

En revanche, dans ce rapport, Accor publie des informations complémentaires à celles du périmètre des entités consolidées financièrement (périmètre A), en présentant pour certaines informations, des données sur des périmètres élargis aux périmètres B et C. La prise en considération de ces périmètres additionnels est le reflet du modèle d'affaires du Groupe.

Les informations sur la chaîne de valeur portent principalement sur les sites sous contrat de franchise et sur les fournisseurs référencés. Ces derniers représentent la partie des fournisseurs du Groupe, sous contrat de référencement suivi par la Direction des Achats de Accor. Environ 4 500 fournisseurs sont référencés, et il est estimé qu'ils représentent environ 50 % du total du volume d'achats du Groupe.

Accor n'a pas fait l'usage des clauses permettant l'omission d'information, au titre des informations classifiées ou sensibles de la propriété intellectuelle ou par protection d'éléments en cours de négociation.

Définitions et précisions méthodologiques

Les horizons temporels considérés dans le présent rapport sont les mêmes que ceux définis par l'ESRS 1, soit :

- court-terme : 1 an, correspondant à la période de reporting financier et extra-financier ;
- moyen-terme : de 1 an à 5 ans ;
- long-terme : au-delà de 5 ans.

Les horizons temporels inférieurs à cinq ans (court et moyen termes) sont regroupés pour faciliter la compréhension.

Incertitudes relatives aux informations partagées dans le rapport de durabilité

Informations relevant, par nature, d'un caractère incertain

Informations relatives au calcul des émissions carbone

L'incertitude est une dimension inhérente aux calculs d'émissions de gaz à effet de serre (GES), résultant des défis liés aux facteurs d'émission et aux données d'entrée utilisées :

- d'une part, les **facteurs d'émission**, qui convertissent les données d'activité en émissions de CO_2, sont eux-mêmes sujets à des variations selon les sources et les contextes d'application ;
- d'autre part, les **données d'entrée** utilisées sont souvent fournies par des tiers. Elles peuvent être incomplètes ou imprécises, ce qui peut affecter la précision des estimations ;
- enfin, par nature, les émissions du scope 3 couvrent une **large gamme de catégories**, incluant les biens et services achetés (pour les activités de restauration notamment), les immobilisations, les déplacements professionnels, chacune comportant ses propres incertitudes.

Accor se réfère au GHG *Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard* qui souligne l'importance d'élaborer une approche systématique pour quantifier et documenter ces incertitudes. Le Groupe a suivi les recommandations du standard en réalisant des analyses de sensibilité et en appliquant des méthodes statistiques (Loi normale, Loi des grands nombres). Les méthodologies utilisées pour réaliser les extrapolations ont été dimensionnées pour garantir un niveau limité d'incertitudes.

Par ailleurs, dans ce contexte, Accor se conforme aux meilleures pratiques et méthodologies de place :

- d'une part, les facteurs d'émission utilisés proviennent de sources internationalement reconnues, détaillées en annexe 3 du présent chapitre. Certaines combinaisons de facteurs d'émission ont été créés pour calculer avec précision les émissions d'une catégorie de biens ;
- d'autre part, les données d'entrée sont à distinguer selon qu'elles permettent le calcul des émissions liées à l'énergie et le calcul des émissions hors-énergie. Outre cette distinction, la même méthodologie de calcul des émissions est appliquée pour les trois périmètres A, B et C. Concernant la méthodologie de calcul des émissions liées à l'énergie, les données d'entrée sont issues des factures d'énergie de chaque hôtel, et d'extrapolations lorsque les factures ne sont pas disponibles. Accor encourage l'adoption et l'utilisation de l'outil de collecte de données environnementales (GAIA 2.0) utilisé par les sites filiales et sous contrat de gestion (périmètres A et B), auprès des sites sous contrat de franchise (périmètre C). En 2024, 79 % d'hôtels ont partagé plus de 75 % de leurs factures annuelles. Les extrapolations s'appuyant sur les données directes des hôtels utilisant l'outil, une remontée accrue des données des hôtels franchisés permettrait d'améliorer encore plus la fiabilisation des données extrapolées. Concernant la méthodologie de calcul des émissions hors-énergie, les données d'entrée sont issues de réponses de chaque hôtel à une enquête, et d'extrapolations lorsque les réponses ne sont pas disponibles. En 2024, 54 % des hôtels ont répondu à cette enquête ;
- enfin, l'enquête Scope 3 permet la collecte de données par hôtel, pour toutes les catégories mentionnées précédemment.

Pour plus d'informations concernant la détermination des émissions carbone, la méthodologie du calcul est détaillée en annexe 3 du présent chapitre.

Informations quantitatives relatives au gaspillage alimentaire

Par nature, ces informations présentent un niveau d'incertitude élevé. D'une part, la production de ces informations est très décentralisée au regard de l'organisation du Groupe (au niveau des 838 sites concernés) ce qui induit intrinsèquement un certain niveau d'incertitude, quant à la qualité de la donnée saisie. De plus, la nature même de l'information relative au gaspillage alimentaire est soumise à de nombreux facteurs (contextuels et humains). Les pratiques en cuisine, au service, comme celles des consommateurs impactent directement et sensiblement la donnée considérée, ce qui complexifie la comparabilité des situations. Enfin, il est utile de rappeler que la mesure de telles informations reste aujourd'hui une pratique encore peu mature et très limitée au secteur de la restauration. Accor s'entoure des expertises internes et externes comme *International Food Waste Coalition* (IFWC) pour améliorer la robustesse de sa méthodologie et contribuer progressivement à la fiabilisation des informations reportées.

La méthodologie d'extrapolation, y compris les hypothèses considérées sont détaillées sous chaque tableau de la section 3.1.2.4 « Protéger les ressources ».

Informations sujettes à des limites inhérentes aux systèmes actuels de reporting interne du Groupe

En raison de certaines difficultés d'accès à des données fiables dans les délais d'établissement de l'état de durabilité, Accor a été contraint de recourir à des estimations qui pourront être affinées à mesure que la qualité des données disponibles s'améliorera.

En l'espèce, les informations suivantes font l'objet d'estimations ou d'extrapolation :

- Les informations relatives à la consommation d'énergie et aux prélèvements en eau : ces informations sont collectées de manière régulière et récurrente, au niveau de chaque site du Groupe (périmètres A, B et C). Du fait de la volumétrie importante de données à collecter, ainsi que du caractère très décentralisé de cette collecte, Accor procède à des estimations et extrapolations, afin de pallier les éventuels manques de données sources ou afin de corriger les incohérences ou erreurs détectées.
- Les informations relatives à la production de déchets sont estimées au travers d'une enquête réalisée auprès de l'ensemble des sites des périmètres A, B et C. Les précisions méthodologiques sont présentées en annexe, en lien avec la méthodologie présentée pour la détermination des émissions carbone du scope 3.
- Concernant les informations relatives aux salariés de Accor :
  - Tel que précisé dans le chapitre, Accor est en mesure de collecter la donnée réelle des sites du 1er janvier au 30 novembre de l'exercice. La donnée consolidée à fin décembre est alors extrapolée pour ce dernier mois.
  - Par ailleurs, certaines informations quantitatives attendues au titre de ce standard sont encore produites pour cet exercice, sur une méthodologie interne historique pour le Groupe. Accor est conscient des écarts méthodologiques au regard des prescriptions issues des exigences de publication, ainsi que des effets potentiels de ces derniers. Pour chacune des données concernées, les méthodologies appliquées sont précisées et les incidences estimées ou pressenties sont précisées.
  - Les limites inhérentes aux systèmes actuels de reporting interne du Groupe vont conduire le Groupe à poursuivre ses travaux en 2025 afin de continuer à améliorer la collecte de certains indicateurs. Les sections suivantes précisent les évolutions visées par le Groupe sur ces points spécifiques.

Précisions additionnelles

La liste des informations prescrites par les ESRS et issues d'autres actes législatifs est présentée en Annexe, section 8.6 du présent Document d'enregistrement universel.

Accor ne présente pas dans son rapport de durabilité d'informations issues d'autres actes législatifs lui imposant de publier des informations en matière de durabilité, ou de normes et cadres d'information en matière de durabilité généralement admis, en plus des informations prescrites par les ESRS.

Les informations de l'ESRS 2 liées à la gouvernance (présentées en section 3.1.1.3 « Une gouvernance forte au service du développement durable ») sont incorporées par référence au chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

Enfin, Accor privilégie la fiabilité des informations partagées. Sauf exceptions, le Groupe a donc fait usage des mesures transitoires pour s'assurer de la publication d'informations fiables et exhaustives. Des informations disponibles et fiables, mais non requises à l'issue de l'exercice d'analyse de double matérialité, sont également publiées volontairement. Lorsque tel est le cas, une mention est apposée à l'information publiée.

3.1.1.2 Stratégie et modèle d'affaires

Le développement durable, au cœur de la stratégie du Groupe

Accor est un leader mondial de l'hospitalité proposant des expériences internationales avec 5 682 hôtels, plus de 10 000 restaurants et bars, des espaces bien-être ou coworking. Le Groupe déploie un écosystème diversifié, grâce à plus de 45 marques hôtelières allant de l'économique au luxe, en passant par le *lifestyle*.

L'organisation du Groupe est aujourd'hui structurée autour de deux divisions : *Premium, Milieu de Gamme et Économique* et *Luxe & Lifestyle*. Chacune d'elles regroupe un portefeuille de marques dédiées et définit des priorités stratégiques propres. Ces deux divisions s'appuient sur des fonctions transverses partagées.

Comme décrit dans la sous-section 3.1.1.1 « Périmètre du rapport de durabilité », Accor s'appuie sur un modèle d'affaires *asset light* : au-delà de ses sites filiales (en propriété ou en location) représentant 3 % de son portefeuille de sites, le Groupe exploite 37 % de son réseau de sites sous contrat de management et 58 % sous contrat de franchise. 2 % de sites sont détenus par des entités faisant l'objet de participations minoritaires. Ces données sont exprimées en nombre de sites, et diffèrent donc des données par nombre de chambres. Enfin, les Autres activités permettent à Accor d'offrir des services complémentaires à ses clients.

Les sites de Accor accueillent une clientèle d'affaires et de tourisme, locale et internationale. Le Groupe est présent dans plus de 110 pays. Il opère principalement (77 %) en Europe Afrique du Nord et en Asie-Pacifique.

Grâce à son portefeuille de marques diversifié, Accor attire une clientèle variée, sans limites d'âge ou de revenus.

En 2024, Accor a acquis deux groupes, Rikas et Our Habitas, opérant respectivement des restaurants à Dubaï et des hôtels exclusifs, venant compléter le portefeuille Lifestyle du Groupe. Dès 2025, ces entités seront intégrées au rapport de durabilité du Groupe.

Accor a également cédé cette année Accor Vacation Club, dont les sites restent sous contrat de franchise. À ce titre, ils restent inclus dans la chaîne de valeur du Groupe.

15 292 salariés sont employés directement par le Groupe en 2024, équivalent au périmètre A. 233 799 travaillent sur site managé, correspondant au périmètre B. Dans l'ensemble des sites sous enseigne Accor, 367 445 salariés garantissent une expérience client privilégiée en 2024. Une infographie détaille les typologies de salariés en section 3.1.3.

La présence géographique des salariés est présentée en section 3.1.3.1.4 « Le profil humain du Groupe ».

Le chiffre d'affaires provenant de l'ensemble des activités du Groupe décrites précédemment s'élève à 5,6 milliards d'euros.

Accor ne génère aucun chiffre d'affaires provenant d'activités liées aux énergies fossiles, à la production chimique, à la défense, et à la culture et/ou production de tabac.

Les objectifs liés aux enjeux de durabilité matériels du Groupe sont détaillés dans le présent rapport de durabilité. Accor s'engage à transformer durablement l'ensemble de ses activités. Le Groupe travaille activement à la transition durable de l'ensemble de ses sites à travers le monde.

Accor s'assure que ses initiatives de durabilité prennent en considération les besoins et attentes de l'ensemble de ses consommateurs, quels que soient leurs tranches d'âge, milieux sociaux, pays ou genre. Le Groupe s'attache également à prendre en compte les besoins et attentes de ses parties prenantes, tel que décrit dans la sous-section 3.1.1.2 « Le dialogue entre Accor et ses parties prenantes ».

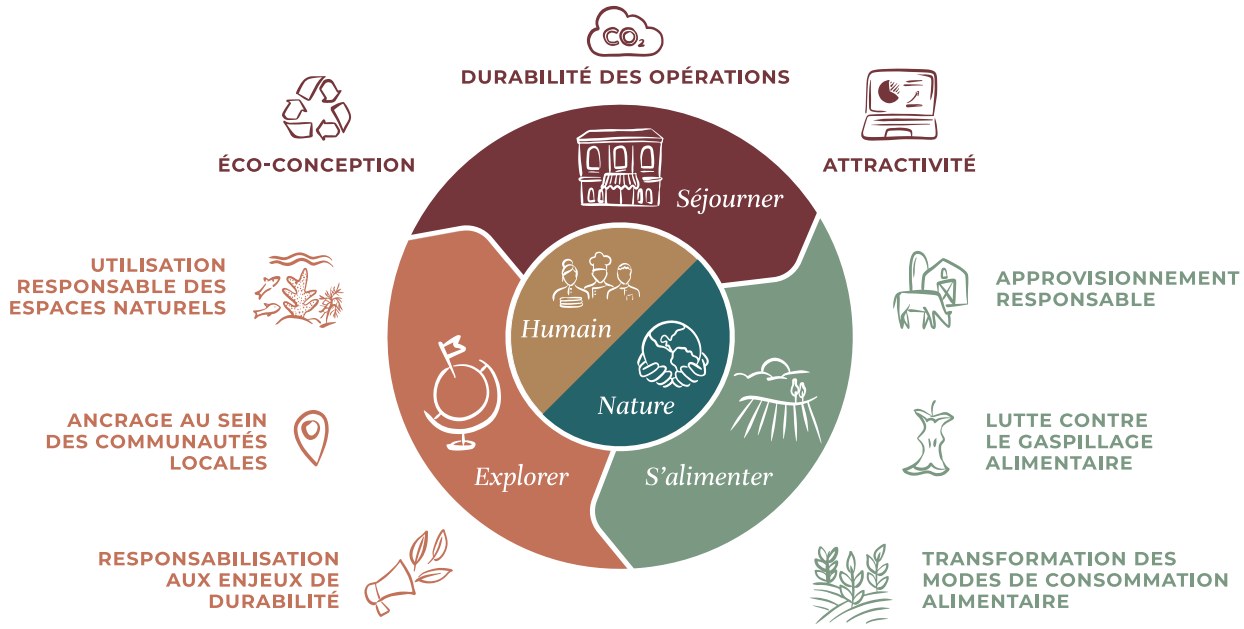
Les objectifs que Accor se fixe en termes de durabilité ciblent l'ensemble des sites du Groupe, sans distinction. Le périmètre précis d'étude et d'application des objectifs est détaillé dans la sous-section 3.1.1.1 « Périmètre du rapport de durabilité » ainsi que dans chaque section relative aux objectifs des enjeux matériels.

Accor intègre la durabilité dans ses choix stratégiques, notamment dans ses moyens de financement. Le Groupe utilise ainsi des instruments de financement indexés à sa performance durable, tels que le SLB (*Sustainability-Linked Bond*) et le RCF (*Revolving Credit Facility*).

Par ailleurs, dans le pilotage de ses choix stratégiques, Accor tient à être exemplaire sur la diversité de ses équipes dirigeantes : l'un des indicateurs lié au RCF porte ainsi sur la part des femmes en Comité de direction. L'objectif relatif à cet indicateur est de 43 % en 2024.[1] Le 31 décembre 2024, 42,2 % de membres de Comité de direction étaient des femmes.

(1) La méthodologie de cet indicateur diffère de la méthodologie de l'indicateur portant sur la rémunération, expliquant les différences d'objectif. Le périmètre de cet indicateur considère les femmes en Comité de direction, celui portant sur la rémunération considère les femmes en poste au moins équivalent à la Vice-présidence de département.

Le cadre stratégique de développement durable



La stratégie durable du Groupe repose sur trois piliers.

Séjourner – Les sites accueillent des personnes du monde entier, qu'elles souhaitent résider, travailler ou se divertir. Pour assurer leur pérennité, ces établissements doivent respecter les limites planétaires. Afin de réduire l'empreinte carbone de chaque séjour des solutions, telles que le passage aux énergies vertes, ont été intégrées dans le plan de transition que Accor a choisi de mettre en place.

Deux indicateurs liés au SLB portent sur l'empreinte carbone de Accor. Les objectifs concernent la réduction de l'empreinte de 46 % pour le Scopes 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à 2019, et la réduction de 28 % de l'empreinte pour le Scope 3.

S'alimenter – Accor propose plus de 10 000 lieux de restauration à travers le monde. L'alimentation durable étant un axe fort de sa stratégie de durabilité, Accor se doit de maîtriser son cycle de vie (du champ à l'assiette, et de l'assiette aux restes alimentaires). Accor concentre ainsi ses efforts sur deux facteurs : le type de produits servis (biologiques, végétariens, locaux, de saison) et la proportion de gaspillage alimentaire.

Concernant ce dernier point, deux objectifs liés au RCF fixent des paliers à atteindre d'ici à 2029 :

- le nombre d'hôtels mesurant leur gaspillage doit évoluer de 800 en 2023, à 3 900 en 2030 ;
- le pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire doit diminuer de 290 g par couvert en 2023, à 116 g par couvert en 2030.

Explorer – Accor aspire à redéfinir l'expérience de voyage de ses clients en la rendant unique, contributive et inclusive. Cette ambition se traduit par la volonté d'offrir un réseau d'hôtels ancrés dans les communautés locales sur lesquelles ils ont un impact positif, et acteurs de la sensibilisation de leurs clients à la préservation de l'environnement et au respect de chacun.

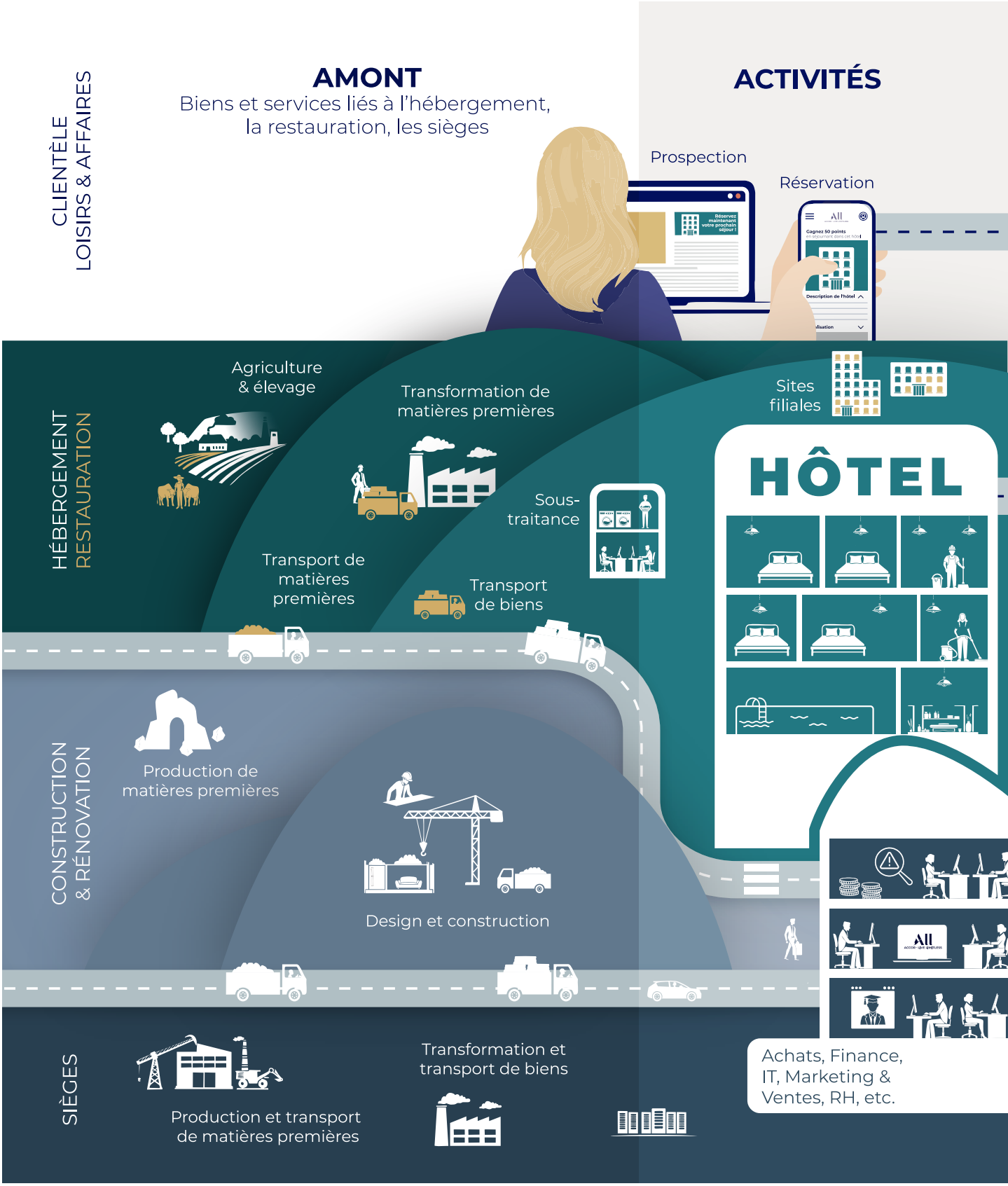
Les liens entre les enjeux de durabilité et la stratégie de Accor sont développés dans chaque section du rapport de durabilité.

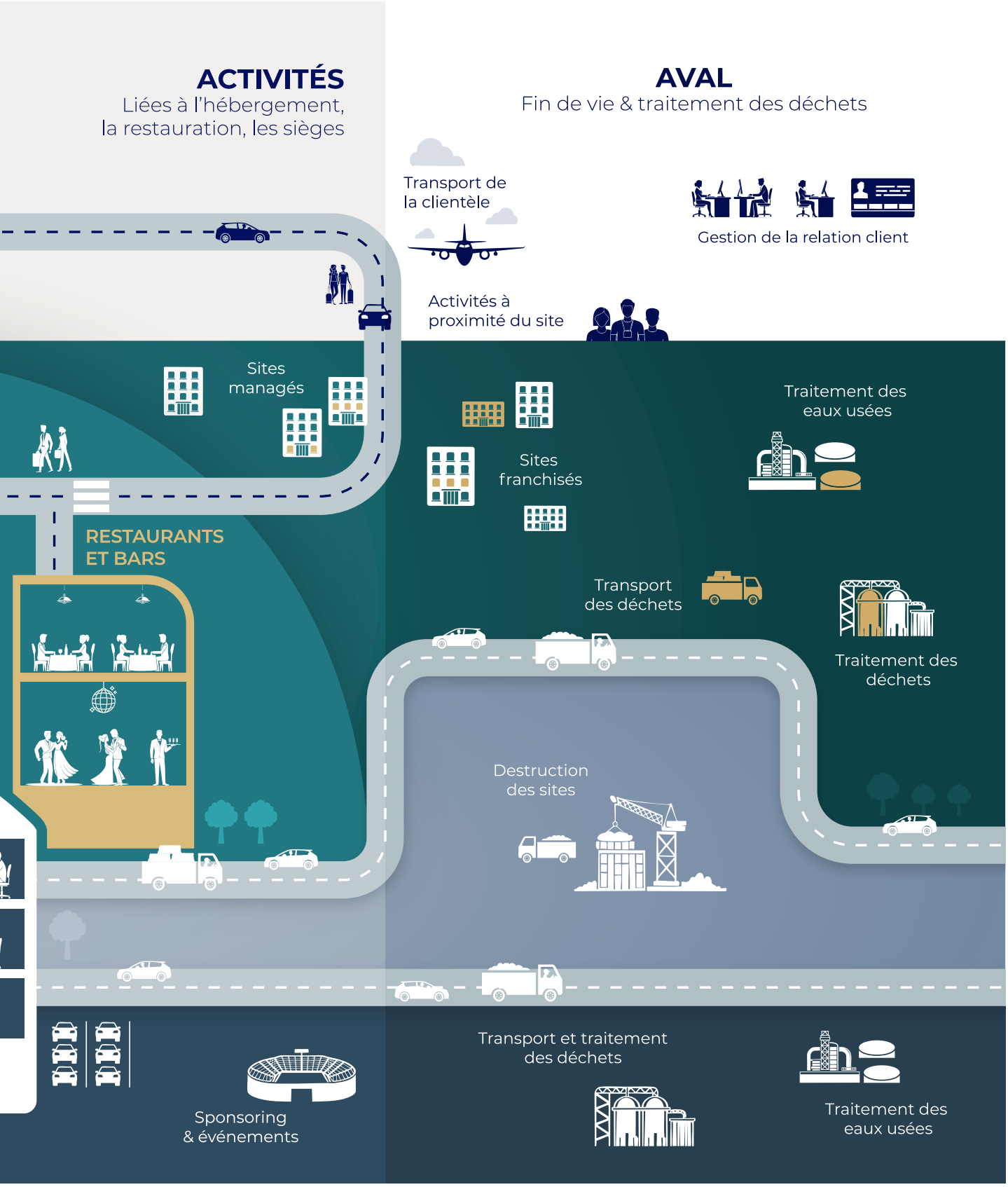
Le modèle d'affaires du Groupe

Le modèle d'affaires est présenté dans le Rapport Intégré. Il détaille les ressources utilisées par Accor afin de créer de la valeur pour sa clientèle, ses investisseurs et ses autres parties prenantes. L'acquisition, le développement et la rétention des capitaux nécessaires à la création de valeur (représentés dans l'infographie) sont permis grâce aux fonctions du Groupe, œuvrant pour la croissance de Accor.

Accor et son écosystème

Accor représente sur sa chaîne de valeur les activités d'hébergement et les activités de restauration. Pour davantage de clarté, les éléments portant sur les activités de restauration sont illustrés couleur or.


CLIENTÈLE
LOISIRS & AFFAIRES
AMONT
Biens et services liés à l'hébergement, la restauration, les sièges
ACTIVITÉS
Prospection
Réservation
HÉBERGEMENT
RESTAURATION
Agriculture & élevage
Transformation de matières premières
Sites filiales
HÔTEL
Sous-traitance
Transport de matières premières
Transport de biens
CONSTRUCTION & RÉNOVATION
Production de matières premières
Design et construction
SIÈGES
Production et transport de matières premières
Transformation et transport de biens
Achats, Finance, IT, Marketing & Ventes, RH, etc.


ACTIVITÉS
Liées à l'hébergement, la restauration, les sièges
AVAL
Fin de vie & traitement des déchets
Transport de la clientèle
Gestion de la relation client
Activités à proximité du site
Sites managés
Sites franchisés
Traitement des eaux usées
RESTAURANTS ET BARS
Transport des déchets
Traitement des déchets
Destruction des sites
Sponsoring & événements
Transport et traitement des déchets
Traitement des eaux usées

Les flux liés aux activités du Groupe sont définis ci-dessous.

Les deux activités principales de Accor, **l'hôtellerie et la restauration**, sont pilotées par les sièges. Les salariés des sièges soutiennent activement la croissance du Groupe : leurs axes de travail sont multiples et s'étendent du marketing aux services informatiques, en passant par les ressources humaines, la finance et les achats. Les sièges offrent des services aux sites sous enseigne Accor. Le personnel de ces sites, hôtels et restaurants, est salarié soit par le Groupe dans le cas des sites détenus par Accor, soit par les propriétaires des sites sous contrat de management ou de franchise. Selon les régions, marques et sites, les salariés peuvent être représentés par des syndicats et associations professionnelles, qui soutiennent les droits des travailleurs dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Certains sièges et sites peuvent sous-traiter une partie de leurs activités.

En matière de financement, les ressources de Accor proviennent de ses investisseurs, qui peuvent s'appuyer sur des agences de notation pour orienter leurs choix d'investissement. Le Groupe investit également dans des projets du secteur de l'hospitalité.

Les 5 747 sites du Groupe, hôtels et restaurants, s'adressent à une clientèle variée, composée de clients d'affaires et de loisirs. Présent dans plus de 110 pays au travers de plus de 45 marques, le Groupe propose une pluralité d'expériences. L'éventail de services offert par les sites est présenté en chapitre 1.

Les différences entre les sites filiales, sous contrat de management ou de franchise sont détaillées en sous-section 3.1.1.1 « Périmètre du rapport de durabilité ».

Le développement des activités de Accor, dont les activités hôtelières et de restauration, est permis grâce aux flux entrants et sortants, détaillés dans les phases amont et aval des chaînes de valeur.

L'**amont** des chaînes de valeur est caractérisé par l'extraction, la production et la transformation de matières premières, nécessaires d'une part à la construction et à l'aménagement des sites du Groupe (hôtels, restaurants et sièges) et, d'autre part, au fonctionnement des différentes activités de Accor et de sa clientèle.

Les sites (hôtels, restaurants) et sièges de Accor consomment différentes matières premières, selon leurs besoins, soutenus par les fournisseurs du Groupe, et leurs propres fournisseurs :

- la construction des sites est possible grâce aux matériaux de construction, tels que le bois, l'acier, le béton ;
- l'aménagement des sites nécessite également du bois, du textile, de l'acier, selon les choix d'ameublement ;
- la « conduite des opérations » sous-entend le bon déroulé des activités de restauration (nécessitant des produits alimentaires) ainsi que des activités d'hébergement (nécessitant des produits ménagers et textiles dont de la literie et du linge de table) ;
- l'exploitation minière liée au *hardware* correspond à l'ensemble des matériaux qui ont été extraits pour fabriquer les objets électroniques utilisés par les sièges ou les sites. Cette extraction consomme de l'énergie et peut être effectuée dans des pays ne respectant pas les droits humains ;
- pour les sièges plus spécifiquement, la production de matières premières propres au secteur tertiaire, au matériel informatique et aux véhicules de fonction constitue l'essentiel des flux amont.

En aval de la chaîne de valeur, de nombreux fournisseurs gèrent la fin de vie des biens liés aux activités du Groupe, hébergement, restauration et sièges. Les sociétés de traitement des déchets et de traitement des eaux usées sont notamment impliquées.

Le transport de la clientèle (véhicule individuel, ferroviaire et aérien), en aval également, est nécessaire au développement des activités du Groupe, et soutient de nombreux emplois.

Dans l'ensemble de la chaîne de valeur, Accor interagit aussi avec d'autres types d'acteurs. Par exemple, le Groupe collabore avec des ONG pour mettre en œuvre certains plans d'actions ou accompagner le dialogue avec les parties prenantes (communautés locales, institutions internationales, régulateurs, parties prenantes silencieuses comme la Nature, etc.). Le dialogue entre Accor et ses parties prenantes est détaillé ci-après.

Méthodologie de la chaîne de valeur

Cette représentation de la chaîne de valeur a été réalisée début 2024.

La première représentation de la chaîne de valeur a été créée à partir de documentation interne et externe. Les documents internes étudiés incluent notamment les publications annuelles du Groupe, les analyses de risques existantes, les études thématiques environnementales. Plusieurs documents externes ont également été consultés, tels que les rapports de la *World Sustainable Hospitality Alliance* (WSHA).

La mobilisation de plusieurs experts internes a également permis l'identification de l'ensemble des activités clés du Groupe et de sa chaîne de valeur, en amont et en aval. Les chaînes de valeurs ont été modifiées et enrichies au cours d'échanges réunissant plusieurs fonctions, y compris des représentants des Directions Achats, Stratégie, Risques et Développement durable. Plusieurs entretiens ont été conduits pour détailler l'intégralité des flux, nécessaires pour l'identification des enjeux matériels de Accor.

La représentation de la chaîne de valeur a été validée par les parties prenantes issues des différents Départements et Directions ayant participé à son élaboration. Elle a également été présentée lors de plusieurs Comités comprenant des membres du Comité de direction du Groupe, tel que le Comité CSRD et le Comité de pilotage CSRD. Des informations supplémentaires sur les comités sont disponibles dans la sous-section 3.1.1.4 « Méthodologie de l'analyse de double matérialité ».

Le dialogue entre Accor et ses parties prenantes

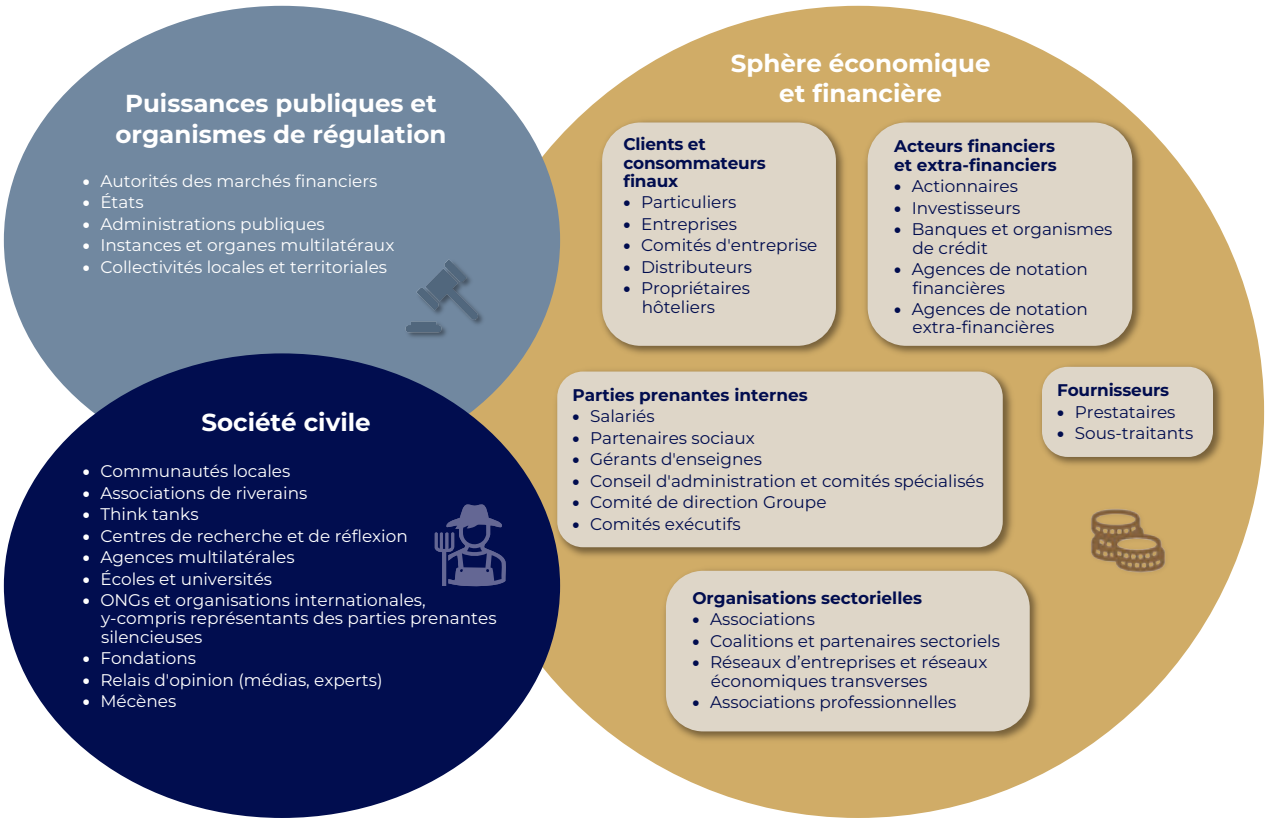
Les activités du Groupe ont une forte empreinte environnementale, sociale et territoriale. La nature même de son activité et de son modèle d'affaire commande de dialoguer avec les nombreuses parties prenantes qui structurent l'écosystème du Groupe afin de déployer des politiques, plans d'actions et initiatives durables.

Fondement de la stratégie de durabilité, le dialogue avec les parties prenantes permet de nourrir les actions et projets, de gérer les risques identifiés et de répondre aux attentes en matière de durabilité. C'est aussi un puissant outil de mobilisation pour construire des changements systémiques, au travers de la mise en œuvre d'initiatives et politiques communes. Le Groupe est convaincu que la transition environnementale et sociale se fera notamment par le dépassement des jeux de concurrence et par un travail minutieux au sein de coalitions embrassant l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.

À cet effet, le Groupe dialogue prioritairement avec trois catégories d'acteurs :

- les puissances publiques et organismes de régulation ;
- la sphère économique et financière ;
- la société civile.

Le dialogue entre Accor et ses parties prenantes n'est pas uniformément structuré. Il prend davantage la forme d'une pluralité d'échanges réguliers, ou de partenariats dont le but est de renforcer l'expertise du Groupe. Les échanges couvrent une grande diversité d'enjeux de durabilité, comprenant les enjeux matériels de Accor.



Puissances publiques et organismes de régulation

Les échanges et dialogues réguliers avec ces différentes sphères permettent d'adapter la stratégie de durabilité du Groupe et les initiatives qui en découlent en fonction des enjeux et tendances les plus prégnants en matière environnementale et sociale.

La présence du Groupe lors d'événements et sommets mondiaux tels que la Semaine du Climat à New York en marge de l'Assemblée Générale des Nations Unies, ou les COPs, constitue un élément déterminant pour s'assurer de la cohérence entre l'ambition portée par le Groupe et celle présentée ou attendue des parties prenantes.

L'identification des politiques publiques à venir, de solutions permettant de répondre aux objectifs de Accor, ou l'accès aux dernières productions de la recherche sont autant d'éléments dont le Groupe se nourrit pour consolider son ambition durable.

Ces éléments sont restitués en Comité de direction Groupe afin de tenir les dirigeants informés des discussions et des dernières avancées en matière de développement durable sur la scène internationale.

Depuis 2021, Accor est également co-leader, aux côtés de Kering, de l'une des six coalitions « Génération Égalité » d'ONU Femmes (sur les violences de genre).

Cet engagement international reflète la volonté de Accor de combattre le sexisme et les violences de genre en déployant une politique de tolérance zéro et en allouant des ressources significatives pour des initiatives de sensibilisation et de soutien à ses salariés et aux communautés locales.

Sphère économique et financière

Le dialogue constant et exigeant avec d'une part, le Comité européen d'entreprise, représentant des salariés, et d'autre part, avec la communauté financière (actionnaires, investisseurs, banques) est crucial pour comprendre les préoccupations des parties prenantes et adapter les réponses et les actes de Accor. Les fournisseurs du Groupe, les clients et consommateurs finaux sont également au cœur d'échanges liés aux enjeux de durabilité.

Le dialogue avec les salariés chez Accor est structuré pour s'assurer que leurs perspectives soient prises en compte, tant au niveau interne qu'externe. Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) sont régulièrement informées ou consultées lors de changements organisationnels, stratégiques ou technologiques ayant un impact significatif. Accor collabore également avec l'UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes), le syndicat international de branche, par le biais d'un accord-cadre global. Enfin, un Comité d'entreprise européen, qui se réunit deux fois par an, permet d'informer sur les décisions globales du Groupe.

Le dialogue direct est renforcé par des sessions d'information régulières avec le management, appelées « *townhalls* », qui incluent des temps de questions-réponses. Par ailleurs, des enquêtes d'engagement sont périodiquement déployées pour évaluer l'opinion des salariés et formuler des plans d'actions ciblés. Des initiatives locales, comme des newsletters et un réseau social interne, assurent une communication continue.

Enfin, le dialogue avec les **parties prenantes externes** est indispensable pour faire la pédagogie des enjeux complexes auxquels Accor fait face et déterminer les voies par lesquelles les ambitions et les objectifs de durabilité que le Groupe se fixe puissent être partagés à une échelle sectorielle. C'est pourquoi Accor est un membre actif des coalitions sectorielles telles que la *Sustainable Markets Initiatives* et la *World Sustainable Hospitality Alliance* (WSHA).

Ces instances regroupent les acteurs clés du secteur de l'hospitalité et visent à définir et déployer conjointement des projets et initiatives au niveau sectoriel. La première réunit trimestriellement les Présidents-directeurs généraux des groupes du secteur hôtelier. La seconde réunit trimestriellement les Directeurs et Directrices Développement durable des groupes membres de l'organisation, avec des réunions intermédiaires tout au long de l'année.

L'action menée dans ces instances est partagée avec le Président-directeur général et présentée en Assemblée Générale du Groupe annuellement.

Le Groupe crée aussi des nouvelles voies de dialogue lorsque cela s'impose pour mobiliser des acteurs clés dans la réalisation de ses ambitions environnementales et sociales. Accor a ainsi travaillé avec l'organisation C40 Cities, regroupement de près d'une centaine de maires engagés dans la transition écologique à travers le monde, sur un livre blanc destiné à mettre en avant la nécessité d'une coopération plus efficace en matière de tourisme durable entre opérateurs hôteliers et autorités municipales.

Les **fournisseurs** du Groupe échangent, par définition, avec la Direction Achats du Groupe. Les enjeux de durabilité propres à ces parties prenantes sont abordés lors de webinaires, ou via des communications écrites. Les fournisseurs référencés sont par ailleurs soumis à la Charte Achats Responsables, qui les engage à respecter plusieurs points en matière de durabilité, décrits dans la sous-section 3.1.3.2.5 « Charte Achats Responsables ».

Enfin, le dialogue avec les **clients et consommateurs finaux** est effectif via différents canaux. Les enjeux liés au climat ont fait, par exemple, l'objet de discussions avec un panel de clients lors d'un évènement dédié.

Société civile

Le dialogue avec la société civile est un outil pour intégrer les attentes, inquiétudes et risques soulevés par les parties prenantes et pour identifier les actions et initiatives communes à mener pour y répondre. À titre d'exemple, le Groupe a noué des partenariats avec l'agence française de la transition écologique (ADEME) afin d'accélérer la transition des partenaires propriétaires hôteliers français ou encore avec le Fonds Mondial pour la Nature – France (WWF France) afin d'accompagner la marque Novotel dans son évolution stratégique. Ces alliances sont essentielles pour prendre en compte l'avis de ces acteurs dans les choix qu'opère l'entreprise, prévenir les risques, mesurer les impacts, et contribuer à réduire l'empreinte du Groupe.

Ces échanges et actions, en particulier avec l'ADEME et le WWF France, sont structurés avec des gouvernances régulières impliquant les responsables opérationnels de ces projets ainsi que leur dirigeant. L'objectif de ces partenariats est de pouvoir bénéficier de l'expertise des parties prenantes impliquées, d'intégrer dans la stratégie des entités concernées leurs recommandations et d'opérer les changements opérationnels y afférents.

Dans le cadre du déploiement de sa stratégie de durabilité, le Groupe entend encore renforcer, d'ici 2026, le dialogue et l'engagement de ses parties prenantes afin d'aligner le plus possible ses ambitions et objectifs à leurs attentes et poursuivre la conduite responsable de ses opérations tout au long de sa chaîne de valeur.

Le dialogue avec la société civile et les actions en découlant ont fait l'objet de restitutions en Comité de direction. La Direction Développement durable communique également au sujet de ces éléments à l'ensemble des salariés du Groupe, lors d'évènements dédiés.

3.1.1.3 Une gouvernance forte au service du développement durable

Le rôle et la composition des organes de gouvernance

Accor est une société administrée par un Conseil d'administration composé de treize membres, dont deux représentent les salariés. Le Président du Conseil d'administration est également Directeur général de la Société.

Le Conseil d'administration comprend donc 12 membres non exécutifs et un membre exécutif.

La composition du Conseil d'administration est détaillée au chapitre 4, section « 4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2024 » du présent Document d'enregistrement universel.

Des informations individuelles sur l'expérience des Administrateurs en fonction au 31 décembre 2024 sont disponibles au chapitre 4, section « 4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2024 » du présent Document d'enregistrement universel.

Le Conseil d'administration comprend 54 % d'Administrateurs non exécutifs indépendants, 62 % de femmes et six nationalités différentes. Le ratio femmes/hommes au sein du Conseil d'administration est de 1,6.

La politique de diversité du Conseil d'administration, ainsi que la proportion par genre ou d'autres aspects de la diversité, figurent au chapitre 4, section « 4.2.3 Politique de diversité du Conseil d'administration » et section « 4.2.4 Indépendance des Administrateurs » du présent Document d'enregistrement universel.

Le Conseil d'administration s'appuie sur cinq Comités spécialisés qui, par leurs recommandations, l'éclairent et l'aident dans sa prise de décision : le Comité d'audit, de la compliance et des risques, le Comité des nominations et rémunérations, le Comité des engagements, le Comité de la stratégie internationale et le Comité ESG.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques et le Comité ESG sont en charge des sujets de durabilité :

- le Comité ESG est chargé d'assister le Conseil d'administration dans la définition de la stratégie de durabilité du Groupe et son suivi, et la définition des indicateurs de performance extra-financière et leur suivi ;
- le Comité d'audit, de la compliance et des risques suit le processus d'élaboration et de contrôle de l'information en matière de durabilité. Cela comprend le processus d'analyse de double matérialité mis en œuvre pour déterminer les informations à publier conformément aux normes applicables en matière de reporting de durabilité. Le cas échéant, il formule des recommandations pour garantir l'intégrité de ce processus. Il examine également la cartographie des risques en matière de durabilité.

Ces deux Comités examinent le rapport de durabilité, conjointement et préalablement à l'examen du Conseil d'administration, y compris le processus d'élaboration du rapport de durabilité et l'analyse de double matérialité.

Les missions de ces Comités sont détaillées au chapitre 4, section « 4.4 Comités du Conseil » du présent Document d'enregistrement universel.

Le Règlement intérieur du Conseil, figurant au chapitre 4, section « 4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel, ainsi que les Statuts de la Société, précisent les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités, auxquels certaines responsabilités sont déléguées. Le rôle du Conseil d'administration en matière de durabilité est également détaillé dans la section suivante.

Par ailleurs, le Comité de direction Groupe suit régulièrement les enjeux de durabilité de Accor, portés par la Directrice Développement durable, membre du Comité. Concernant les Comités ESG et d'audit, de la compliance et des risques, une description de leur composition et de leur fonctionnement, ainsi que la synthèse de leurs travaux en 2024, figurent au chapitre 4, sections « 4.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques » et « 4.4.5 Comité ESG » du présent Document d'enregistrement universel.

Sur la base des travaux du Comité d'audit, de la compliance et des risques ainsi que du Comité ESG, le Conseil d'administration arrête, au moins une fois par an, la stratégie en matière de durabilité du Groupe ainsi que les principaux indicateurs de performance liés à cette stratégie. Il évalue également annuellement l'atteinte de ces indicateurs de performance. Le détail des travaux du Conseil d'administration figure au chapitre 4, section « 4.4 Comités du Conseil » du présent Document d'enregistrement universel.

Les membres du Conseil d'administration ont bénéficié de formations en matière de durabilité en 2024 : deux intervenants externes ont présenté les défis et enjeux liés au climat et à l'eau, priorités de la stratégie de durabilité du Groupe puisque ces deux thématiques sont matérielles pour Accor.

Le rôle du Conseil d'administration sur les enjeux de durabilité

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Le Comité d'audit, de la compliance et des risques et le Comité ESG examinent plus particulièrement des sujets de durabilité.

Au cours de l'exercice 2024, le Comité ESG s'est réuni trois fois pour traiter des sujets de durabilité. Le Comité d'audit, des risques et de la compliance s'est, quant à lui, réuni quatre fois en 2024 et a traité de sujets de durabilité au cours de deux de ces réunions. Les sujets de durabilité traités sont liés aux enjeux matériels, tels qu'identifiés par l'analyse de double matérialité. L'enjeu climatique, dont les émissions de gaz à effet de serre des sites, dues aux besoins en énergie nécessaire au chauffage ou à la climatisation des bâtiments, a été considéré.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a intégré des critères ESG dans la structure de rémunération des dirigeants de la Société dont le détail figure au chapitre 4, section « 4.5 Rémunération des mandataires sociaux » du présent Document d'enregistrement universel.

Il est prévu que le Comité d'audit, de la compliance et des risques examine le rapport de durabilité et s'assure des moyens définis en matière de gestion des risques ; il est également informé de la cartographie des risques majeurs du Groupe. L'analyse de matérialité et ses résultats ont été discutés et approuvés en Comité ESG.

Les mécanismes incitatifs liés à la performance durable

L'Assemblée Générale fixe le montant maximum de l'enveloppe annuelle globale de la rémunération à répartir entre les Administrateurs. Le Conseil d'administration répartit ensuite ce montant parmi ses membres, dont une partie prend en compte l'assiduité.

La politique de rémunération du Président-directeur général, incluant des objectifs de développement durable, est détaillée chapitre 4, section « 4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général » du présent Document d'enregistrement universel.

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

Typologie de l'objectif	Indicateur	Objectif	Résultat
Court-terme	Pourcentage d'hôtels filiales et sous contrat de management ayant défini leur valeur de référence en prélèvement en eau [1]	80 %	91,6 %
Court-terme	Pourcentage d'hôtels sous contrat de franchise ayant défini leur valeur de référence en prélèvement en eau [1]	50 %	67,6 %
Court-terme	Pourcentage d'hôtels bénéficiant d'une écocertification [1]	30 %	36,2 %
Court-terme	Pourcentage de femmes occupant un poste à haute responsabilité [2]	39 %	39,4 %
Long-terme	Évolution des émissions de gaz à effet de serre en 2024 *vs* 2019		
	Scope 1 + 2	- 21 %	+ 3,5 %
	Scope 3	- 12,6 %	+ 6,4 %
Long-terme	Évolution des émissions de gaz à effet de serre en 2025 *vs* 2019		
	Scope 1 + 2	- 25,2 %	
	Scope 3	- 15 %	N/A
Long-terme	Évolution des émissions de gaz à effet de serre en 2026 *vs* 2019		
	Scope 1 + 2	- 29 %	N/A

Le processus de vigilance raisonnable lié aux enjeux de durabilité

Les éléments essentiels de la vigilance raisonnable sont décrits dans l'ensemble du rapport et cartographiés ci-dessous.

Éléments essentiels de la vigilance raisonnable	Paragraphes correspondants du rapport de durabilité
Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	Sections 3.1.1.3 « Les mécanismes incitatifs liés à la performance durable » et 3.1.1.4 « Les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels »
Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de vigilance raisonnable	Sections 3.1.1.2 « Le dialogue entre Accor et ses parties prenantes », 3.1.1.4 « La compréhension du contexte », 3.1.2.1.1 « Les risques et opportunités matériels relatifs au climat », 3.1.2.2.2 « Les impacts, risques et opportunités clés liés à l'eau », 3.1.2.3.2 « La biodiversité, un enjeu clé pour Accor », 3.1.2.4.2 « Impacts, risques et opportunités liés à l'économie circulaire », 3.1.3.1.5 « Politique Droits humains » et 3.1.3.1.9 « Prise en compte des parties prenantes », 3.1.3.2.4 « Plans d'actions, objectifs et résultats » « Processus et actions relatifs au travail forcé » « Cartographie des risques de droits humains », 3.1.3.3.2 « Les enjeux matériels et le modèle d'affaires », 3.1.3.4.2 « Engagements en matière de droits humains concernant les hôtes »
Identifier et évaluer les impacts négatifs	Section 3.1.1.4 « Méthodologie de l'analyse de double matérialité »
Agir pour remédier à ces impacts négatifs	Sections 3.1.2.1.4 « Le Plan de transition », 3.1.2.2.4 « Plans d'actions et objectifs pour préserver la ressource en eau », 3.1.2.3.4 « Objectifs et Plan d'actions » 3.1.2.4.4 « Plans d'actions », 3.1.3.1.8 « Plans d'actions relatifs aux conditions de travail » et 3.1.3.1.10 « Plan d'actions relatifs aux violences de genre », 3.1.3.2.4 « Plans d'actions, objectifs et résultats » et 3.1.3.2.5 « Plans d'actions relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement », 3.1.3.3.5 « Plan d'actions relatifs au déplacement des communautés locales et indigènes », 3.1.3.3.4 « Remédiation des impacts négatifs » et 3.1.3.4.5 « Remédier aux violences de genre »
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	Sections 3.1.2.1.4 « Le Plan de transition », 3.1.2.2.4 « Plans d'actions et objectifs pour préserver la ressource en eau », 3.1.2.3.4 « Objectif et Plan d'actions », 3.1.2.4.5 « Objectifs répondant aux enjeux d'économie circulaire », 3.1.3.1.8 « Objectifs et résultats relatifs aux conditions de travail », 3.1.3.1.10 « Objectifs et résultats relatifs aux violences de genre », 3.1.3.2.4 « Plans d'actions, objectifs et résultats », 3.1.3.2.5 « Objectifs et résultats », 3.1.3.3.5 « Objectifs et résultats », 3.1.3.3.4 « Objectifs » et 3.1.3.4.5 « Objectifs »

(1) Le dénominateur de ces indicateurs est le portefeuille hôtelier au 1er janvier 2024.
(2) Un poste à haute responsabilité est déterminé par le poste au moins équivalent au niveau Vice-président(e) (VP).

La gestion des risques et le contrôle interne liés à la durabilité

Dans le cadre de son processus de reporting de durabilité, Accor a mis en place un système de contrôle interne qui intègre l'analyse de double matérialité effectuée. Celle-ci a d'abord permis de prioriser et définir les contrôles à mettre en place : en 2024, quatre *books* de contrôle interne ont été rédigés, correspondant aux quatre ESRS les plus matériels pour le Groupe. Ensuite, les responsables de chaque ESRS se sont appropriés les risques et opportunités qui en découlaient, et les ont intégrés dans leurs politiques respectives. Le Département du Contrôle interne a été partie prenante dès le démarrage du projet de mise en place du reporting de durabilité, notamment pour sensibiliser les différents contributeurs aux attendus en termes de définition et de formalisation du contrôle interne.

Le système de contrôle interne se traduit par deux documents clés, décrits ci-dessous.

Les *books* de contrôle interne par ESRS : ces quatre *books sont* rédigés par la Direction du Contrôle interne en collaboration étroite avec, pour les ESRS concernés, le responsable de l'ESRS et ses équipes en charge des DR [1]. Les ESRS E1, E3 S1 et G1 ont chacun fait l'objet d'un *book* de contrôle interne, tous rédigés au cours de l'année 2024. Ils détaillent les contrôles existants et les contrôles à mettre en place lors de la collecte de données de fin d'année. Il a pour but de définir les rôles et responsabilités de l'ensemble des contributeurs à cet ESRS. Il reprend les DR des ESRS et décrit les attentes de reporting en ce qui concerne la détermination des impacts, risques et opportunités (IROs), la rédaction des politiques, la collecte de données, leur revue puis leur validation. Pour les procédures, des contrôles sont définis en concertation avec le responsable de l'ESRS et son équipe afin de couvrir les risques liés à l'exhaustivité de la donnée et à son exactitude. En cas d'estimation ou de projection d'une donnée, la méthodologie et les contrôles de cohérence sont définis et précisément décrits. Ce document donne une vision claire et macroscopique du processus de reporting à suivre pour chaque ESRS. Il s'adresse essentiellement au responsable de l'ESRS et à ses équipes, en charge des différents DR.

Le *reporting guidebook* : ce document vient en complément des *books* de contrôle interne et couvre les données quantitatives publiées. Il est piloté par l'équipe en charge du reporting de durabilité au sein de la Direction Développement durable et rédigé par les équipes en charge des DR. Celles-ci précisent les instructions pour la collecte des données quantitatives : outil utilisé, période, modalités, calendrier de transmission de la donnée. Elles définissent également les rôles et responsabilités ainsi que les contrôles à effectuer pour s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude de la donnée remontée. Ce document est à destination des acteurs du processus de collecte de données avant que celles-ci ne soient revues et consolidées pour être publiées dans le rapport de durabilité.

Le dispositif décrit ci-dessus s'applique par défaut au périmètre du rapport de durabilité, défini dans la sous-section 3.1.1.1 « Périmètre du rapport de durabilité ».

Une approche par les risques a été mise en œuvre au niveau de chaque donnée quantitative publiée dans le rapport de durabilité.

Le niveau de risque de chaque donnée a été analysé et évalué selon quatre critères :

- le niveau de matérialité d'après l'analyse de double matérialité (élevé, moyen ou faible) ;
- le lieu de la collecte des données (central, régional ou sur site) ;
- la qualité de la donnée :
  - élevée : données interfacées ou saisies à partir d'une source vérifiable et mise en place de contrôles de cohérence,
  - moyen : retraitements et calculs effectués sur la donnée,
  - faible : multiples sources de données non homogènes, peu de contrôles en place ;
- le taux de couverture, soit la proportion de sites pour lesquels la donnée est collectée :
  - élevé : supérieur à 70 %,
  - moyen : compris entre 30 et 70 %,
  - faible : inférieur à 30 %.

Les données évaluées comme étant à risque « Élevé » et « Moyen » sont considérées comme prioritaires et ont fait l'objet d'une attention particulière dans la définition et la formalisation des contrôles internes y afférents.

Ainsi, dans le *reporting guidebook*, la priorité porte sur la sécurisation des données à risque « Élevé » et « Moyen ».

Quatre risques sont identifiés et portent sur l'exhaustivité et l'intégrité de la donnée, sur la précision des données estimées, la disponibilité des données amont et aval de la chaîne de valeur et enfin la disponibilité de l'information dans les délais de publication. Afin de réduire ces quatre risques principaux, les contrôles ont été définis de la façon suivante :

Exhaustivité et intégrité de la donnée

Pour optimiser l'intégrité de la donnée, Accor a favorisé le recours à l'automatisation et l'usage d'outils dédiés, permettant de collecter les données et garantissant la traçabilité des modifications. Des contrôles sont prévus sur les données collectées avant leur publication.

Pour s'assurer de l'exhaustivité, le périmètre de reporting est défini de manière centralisée, pour chaque ESRS, et précisé dans le *reporting guidebook*.

Précision des données estimées

Les méthodes d'estimation sont définies en détail dans les *books* de contrôle interne et dans le *reporting guidebook* le cas échéant.

(1) Disclosure Requirement, correspondant à un regroupement d'indicateurs.

Disponibilité des données amont et aval de la chaîne de valeur

Le *book* de contrôle interne et le *reporting guidebook* couvrent l'ESRS E1 qui requiert une remontée de données issues de la chaîne de valeur amont et aval. Les données sont collectées en ligne auprès des sites sous enseigne, dont les franchisés (qui font partie de la chaîne de valeur aval du Groupe). Les sites partagent également des informations sur leurs pratiques, permettant l'estimation et la projection de données portant sur l'amont de la chaîne de valeur. Comme précisé en Annexe, une enquête est déployée à l'ensemble des hôtels, pour que les émissions indirectes soient estimées le plus précisément possible.

Disponibilité de l'information dans les délais de publication

Dans le cadre du projet d'implémentation du reporting de durabilité, Accor a défini des rôles et responsabilités permettant d'adresser ce risque :

- un responsable du reporting de durabilité orchestre le reporting dans son ensemble (périmètre, calendrier de reporting, contenu du reporting) ;
- un responsable de chaque ESRS est en charge de la livraison des attendus de son ESRS, dans le respect du calendrier du reporting de durabilité ;
- un responsable de chaque donnée est en charge de partager les exigences et d'organiser la collecte au plus près des équipes qui détiennent les données.

Les fonctions Contrôle interne et Gestion des risques font partie du groupe de travail CSRD et à ce titre, interagissent de façon rapprochée avec l'ensemble des contributeurs et des responsables du processus de reporting de durabilité.

Les grands principes du contrôle interne et de l'approche par les risques ont été appliqués à chaque niveau des normes, exigences de publication, point de donnée et par l'ensemble des contributeurs qui se sont appropriés ces méthodes.

Comme précisé en début de section, une partie des membres du Conseil d'administration siège au Comité d'audit, de la compliance et des risques. Ce Comité guide la prise de décision du Conseil d'administration et suit notamment la mise en place de plans d'actions précédemment identifiés, visant à réduire les risques auxquels Accor est exposé. Le contrôle interne fait partie des prérogatives du Comité d'audit, de la compliance et des risques. La gouvernance du rapport de durabilité, y compris les rôles de chaque organe, a été revue par le Comité ESG. L'analyse de double matérialité a été examinée par le Comité ESG, qui a validé les travaux réalisés. Les membres des Comités ESG et d'audit, de la compliance et des risques, ont également examiné le rapport de durabilité.

Une description détaillée du fonctionnement des Comités, ainsi que la synthèse de leurs travaux en 2024, figure chapitre 4, section « 4.4 Comités du Conseil » du présent Document d'enregistrement universel.

3.1.1.4 L'analyse de double matérialité

Méthodologie de l'analyse de double matérialité

Accor a développé une méthodologie en cinq étapes pour identifier, évaluer et prioriser ses enjeux matériels environnementaux, sociaux et de gouvernance :

- la compréhension du contexte ;
- l'identification des impacts, risques et opportunités pertinents à Accor ;
- leur évaluation ;
- la revue et la validation finale de l'analyse ;
- l'identification des informations à publier d'après les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels pour le Groupe.

Les étapes clés sont détaillées ci-dessous.

La compréhension du contexte

La chaîne de valeur a été modélisée grâce à l'étude de documents internes (dont une description du profil du Groupe et plusieurs cartographies de fournisseurs et de distributeurs) et externes (notamment des analyses sectorielles et études relatives aux chaînes de valeur). Cette étude documentaire a été complétée par plusieurs échanges avec les représentants de fonctions clés au sein du Groupe, représentants des Directions Achats, Stratégie, Risques et Développement durable.

La chaîne de valeur différencie les spécificités des activités d'hébergement d'une part et de restauration d'autre part.

La chaîne de valeur a été cartographiée avec une volonté d'exhaustivité, pour inclure les activités principales du Groupe, dans l'ensemble des géographies où Accor est actif, et permettre l'identification des impacts, risques et opportunités de Accor sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

La chaîne de valeur et sa méthodologie sont détaillées dans la section 3.1.1.2 « Stratégie et modèle d'affaires ».

Les parties prenantes sont les acteurs dont les actions ou décisions peuvent impacter Accor, ou être impactées par les actions ou décisions du Groupe. Les parties prenantes pertinentes pour Accor ont été identifiées par plusieurs experts internes (représentants des Directions et Départements Achats, Communication externe, Communication financière et Développement durable) choisis pour leur connaissance détaillée de Accor, du secteur de l'hospitalité et d'un sujet déterminé par leur fonction.

Les parties prenantes externes sont nombreuses et diverses. Elles se composent des investisseurs, propriétaires hôteliers, distributeurs, clients, fournisseurs directs et indirects et leurs salariés, experts du secteur et acteurs du secteur de l'hospitalité, communautés locales et Organisations Non Gouvernementales (ONGs) – dont certaines représentent la Nature [1].

Les parties prenantes internes sont les salariés du Groupe. Les experts internes des Départements Talent & Culture et Diversité, Équité & Inclusion ont permis la prise en compte des intérêts des parties prenantes internes.

La position des parties prenantes au sein des chaînes de valeur est décrite dans la sous-section 3.1.1.2 « Le dialogue entre Accor et ses parties prenantes ».

(1) La nature est considérée comme une partie prenante silencieuse d'après l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG).

La documentation pertinente pour l'analyse de double matérialité a été collectée dès l'initiation du projet et enrichie continuellement. Elle regroupe des études internes et externes thématiques, publiques ou confidentielles (rapports sectoriels sur les impacts et dépendances du tourisme et de l'hospitalité, analyses de matérialité antérieures, cartographies des risques par département, rapports *ad hoc,* etc.). L'objectif principal de la collecte documentaire était l'approfondissement des connaissances sur l'ensemble des spécificités de Accor et du secteur de l'hospitalité, y compris les dépendances du secteur aux ressources naturelles, humaines et sociétales. Cette documentation a également permis d'assurer la cohérence de l'analyse de double matérialité par rapport aux analyses précédemment réalisées par le Groupe, dont les analyses de risques.

Identification des impacts, risques et opportunités

Les impacts, risques et opportunités (IROs) ont été définis par rapport aux thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes détaillés par l'ESRS 1, appendice A, AR 16. Une approche systématique a permis d'identifier des IROs pour chaque sous-sous-thème si ce dernier s'avérait pertinent. Il n'a pas été retenu d'étudier des thèmes supplémentaires : ces sous-sous-thèmes ont été considérés suffisamment exhaustifs pour l'identification de l'ensemble des impacts, risques et opportunités du Groupe. Les IROs ont été identifiés de manière brute, c'est-à-dire sans prendre en compte les éventuelles mesures de remédiation du Groupe, et indifféremment de leur occurrence (effective dès à présent ou potentielle).

L'identification des IROs a été réalisée par une équipe composée d'experts internes et externes, de façon à représenter au plus près l'ensemble des parties prenantes.

Plus de 30 experts internes, appartenant aux Directions et Départements Développement durable, Talent & Culture, Diversité, Équité & Inclusion, Finance, Achats, Risques, Développement et Stratégie, ont contribué à la démarche. Les fonctions représentées sont caractérisées par leur expertise thématique ou transverse.

Plusieurs sessions de formation portant sur la CSRD ont été conduites pour ces experts internes, dès 2023. Elles ont permis de décrire les concepts clés de la CSRD : importance de la chaîne de valeur, présentation de l'analyse de double matérialité et de ses implications en termes de publication extra-financière pour le Groupe, thèmes traités par les ESRS. Les experts ont donc été sensibilisés à l'importance de l'analyse de double matérialité, ainsi qu'à sa méthodologie.

Les experts externes, échantillon représentatif des parties prenantes externes, ont conduit un travail de définition des IROs d'après la documentation disponible, la modélisation de la chaîne de valeur et l'identification des parties prenantes.

Sur la base de cette première liste d'IROs, les experts internes ont été mobilisés pour identifier des IROs additionnels, préciser les formulations, et les périmètres géographiques concernés. L'ensemble des géographies d'activité de Accor et de sa chaîne de valeur ayant été systématiquement pris en compte, des périmètres géographiques particuliers ont été étudiés lorsque pertinent d'après les experts internes et externes. Les experts ont été mobilisés sur les thèmes selon leur domaine d'expertise, thématique ou transverse. La Direction Développement durable est intervenue pour les thèmes environnementaux, la Direction Talent & Culture et le Département Diversité, Équité & Inclusion pour les thèmes sociaux et sociétaux. Les Départements à l'expertise transverse (Achat, Finance, Risques, Développement, Stratégie) ont été mobilisés sur l'ensemble des thèmes, et sollicités lorsque jugé pertinent par les experts internes thématiques.

Les experts internes ont été accompagnés par l'équipe projet CSRD pour vérifier leur compréhension des thématiques et concepts. Plusieurs sessions individuelles et collectives ont été organisées, entre les experts internes et l'équipe projet à cet effet. Additionnellement, des experts externes ont été consultés pour préciser certains termes, ou approfondir certaines définitions. La présence internationale du Groupe, à la fois en termes de sites et de salariés, a été mise en valeur dans les discussions.

À l'issue de cette étape, **115 IROs ont été identifiés.**

Évaluation des IROs

Les 115 IROs définis ont été évalués en fonction de critères pertinents, tels que définis par l'ESRS 1.

Consultation des experts internes

Les experts internes ayant participé à la définition des IROs ont été mobilisés pour leur évaluation, ainsi que d'autres experts, identifiés postérieurement à l'identification des IROs. Une grande diversité de fonctions a été représentée, notamment au sein des Directions Développement durable, Talent & Culture, Diversité, Équité & Inclusion, Finance, Achats, Risques. Chaque IRO a été assigné à un évaluateur référent, chargé de la coordination et de la prise en compte des évaluations des experts internes pertinents.

Pour faciliter l'évaluation, les évaluateurs ont utilisé un kit présenté lors d'un webinaire. Ce kit d'évaluation précise les critères de notation et propose des grilles permettant une meilleure compréhension des échelles Ces grilles sont présentées dans les sections suivantes. Les experts ont été accompagnés par l'équipe projet CSRD pour l'évaluation des IROs lors de réunions individuelles ou collectives. Par ailleurs, les experts internes se sont appuyés sur la documentation existante pour la définition et l'évaluation des IROs. Ces rapports et articles ont permis la prise en compte des parties prenantes internes et externes, y compris des parties prenantes silencieuses telle que la Nature. Une réunion d'harmonisation, composée d'un représentant de chaque thématique E/S/G et de l'équipe Risques, a permis une revue de cohérence des évaluations individuelles, et si besoin, la modification des évaluations. La traçabilité des décisions a été assurée tout au long de l'analyse par l'équipe projet.

Horizons temporels

Les IROs, qu'ils soient actuels ou potentiels, ont été systématiquement évalués sur deux horizons temporels. Pour chaque IRO, les critères décrits ci-après ont donc été notés à court-moyen terme (période inférieure à cinq ans) et à long-terme (au-delà de cinq ans). Les horizons temporels court et moyen termes ont été fusionnés compte tenu du fait que les effets observés sur les deux horizons étaient similaires.

Critères de notation

Chaque IRO a été évalué sur tous les critères définis par l'ESRS 1, sur les deux horizons temporels décrits ci-dessus. Chaque critère a été noté de 1 à 4.

Probabilité d'occurrence

La probabilité d'occurrence des impacts positifs et négatifs, risques et opportunités a systématiquement été évaluée par les experts internes, à court-moyen terme et à long-terme.

Probabilité d'occurrence	Peu probable 0-20 %	Possible 20-50 %	Probable 50-80 %	Très probable 80-100 %
Score correspondant	1	2	3	4

Évaluation de la matérialité d'impact

Au-delà de la probabilité d'occurrence, pour chaque impact a été évaluée la gravité de l'effet sur l'environnement et/ou les populations affectées. Conformément aux recommandations de l'EFRAG (EFRAG IG 1: *Materiality Assessment*), la gravité a été appréciée selon trois sous-critères :

- l'ampleur est caractérisée par la gravité d'un impact négatif ou la dimension des bénéfices ;
- l'étendue concerne la mesure dans laquelle les effets sont répandus, géographiquement ou sur une population ;
- l'irrémédiabilité de l'impact, évaluée uniquement pour les impacts négatifs.

Ampleur	**Minimale** Peu ou pas d'impact sur la société ou les ressources naturelles	**Faible** Les ressources naturelles ou la société sont faiblement affectées, positivement ou négativement	**Moyenne** Les ressources naturelles ou la société sont affectées significativement, positivement ou négativement	**Élevée** Les ressources naturelles ou la société sont fortement affectées, positivement ou négativement – pouvant entraîner des impacts sur d'autres thématiques
Étendue	**Minimale** Les conséquences humaines et environnementales de l'impact sont limitées à une partie très faible de la société ou à quelques sites	**Faible** Les conséquences humaines et environnementales de l'impact sont limitées à une partie réduite de la société, ou une proportion faible de sites	**Moyenne** Les conséquences humaines et environnementales de l'impact touchent plusieurs géographies	**Globale** Les conséquences humaines et environnementales de l'impact sont planétaires – la plupart des géographies sont touchées
Irrémédiabilité	**Facilement réversible à court-terme** L'impact peut être annihilé en moins d'un an et à faible coût	**Réversible** L'impact peut être annihilé en un à trois ans et à coût limité	**Réversible avec difficulté** L'impact peut être annihilé en cinq à dix ans et à coût élevé	**Irréversible ou remédiation très complexe** L'impact est irréversible ou peut être annihilé en plus de dix ans et à coût très élevé
Score correspondant	**1**	**2**	**3**	**4**

Le score de gravité correspond à la moyenne des scores d'ampleur et d'étendue pour les impacts positifs, et la moyenne des scores d'ampleur, d'étendue et d'irrémédiabilité pour les impacts négatifs. Le score maximal est donc égal à 32.

Pour chaque horizon temporel, les scores de probabilité d'occurrence et de gravité ont été multipliés. Le score des impacts positifs et négatifs a été déterminé par l'addition des scores sur les deux horizons temporels.

On obtient donc la formule suivante pour les impacts positifs :

$$(moyenne\ (ampleur,\ étendue) \times probabilité)_{court\text{-}moyenterme} + (moyenne(ampleur,\ étendue) \times probabilité)_{long\ terme}$$

Et la formule suivante pour les impacts négatifs :

$$(moyenne(ampleur,\ étendue,\ irrémédiabilité) \times probabilité)_{court\text{-}moyenterme} + (moyenne(ampleur,\ étendue,\ irrémédiabilité) \times probabilité)_{long\ terme}$$

Impacts négatifs liés aux droits humains

Comme requis par l'ESRS 1, la gravité prime sur la probabilité d'occurrence dans le cas des impacts négatifs pouvant affecter les droits humains. Accor a pris en compte les droits humains d'après la définition onusienne [1]. L'ensemble des impacts négatifs sociaux et sociétaux sont donc identifiés comme des impacts portant sur les droits humains. Dans l'évaluation des impacts, seule la gravité de l'impact a été considérée lorsque la probabilité d'occurrence était évaluée plus faible.

Évaluation de la matérialité financière

Outre la probabilité d'occurrence, chaque risque et opportunité a été évalué selon son ampleur. Cette dernière est définie par l'étendue de la perte ou du gain de revenus, et/ou l'augmentation ou la baisse des coûts imputables au risque ou à l'opportunité. La dépendance du modèle d'affaires de Accor aux ressources naturelles, humaines et sociétales a été prise en compte dans la grille d'évaluation. La grille d'évaluation d'ampleur a été définie d'après les analyses de risques précédemment réalisées au niveau Groupe et est détaillée ci-dessous.

Coût financier	Minimal	Faible	Moyen	Critique
Coût réputationnel	Couverture médiatique locale	Couverture médiatique régionale ou nationale	Couverture médiatique nationale ou internationale	Couverture médiatique nationale ou internationale importante
Coût opérationnel	Arrêt des opérations dans quelques hôtels	Arrêt des opérations dans plusieurs hôtels	Arrêt des opérations dans de nombreux hôtels	Arrêt des opérations dans de très nombreux hôtels
Coût légal	Sanctions financières faibles	Sanctions financières moyennes	Sanctions financières importantes	Sanctions financières très importantes ou risque d'emprisonnement
Score correspondant	**1**	**2**	**3**	**4**

Le score des risques et opportunités a été déterminé par l'addition des scores sur les deux horizons temporels. Eux-mêmes ont été déterminés par la multiplication des scores de probabilité d'occurrence et d'ampleur. Le score maximal était donc égal à 32.

Consultation des parties prenantes externes

Un sondage a été complété par près de 50 parties prenantes externes, représentant les principales catégories de parties prenantes précédemment identifiées. Portant sur la matérialité d'impact, ce questionnaire a permis l'évaluation des thématiques prépondérantes. Cinq thématiques ont été évaluées comme prioritaires par les parties prenantes externes : ressources marines, microplastiques, ressources entrantes, déchets et eau. Une pondération aux IROs associés a été appliquée à leur score final, après évaluation par les experts internes.

Seuil de matérialité

Le seuil de matérialité a été fixé à 16, soit la moitié du score maximal, 32. Il a été défini en cohérence avec les analyses précédemment réalisées au niveau du Groupe, telles que la cartographie des risques Groupe et permet de dégager clairement les IROs matériels. Par ailleurs, ce seuil garantit la matérialité de tout IRO, dont au moins un critère sur un horizon temporel a été évalué comme élevé.

Place des risques de durabilité dans l'ensemble des risques de Accor

L'analyse de risques du Groupe considère l'ensemble des risques auxquels Accor est soumis, y compris les enjeux de durabilité. Le risque climatique est ainsi identifié comme risque majeur pour le Groupe, et fait l'objet à ce titre d'un Plan d'action, suivi trimestriellement dans le Comité des risques Groupe.

La gestion des risques au sein de Accor est décrite de manière détaillée en chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel. L'analyse de double matérialité et l'analyse de risques Groupe sont deux études distinctes. Elles partagent cependant outils et documentation. Elles sont toutes deux revues et validées par les organes de gouvernance du Groupe les plus élevés, comme décrit dans la sous-section ci-dessous « Revue et validation de l'analyse ».

(1) *Les droits humains sont les droits inaliénables de tous les êtres humains, sans distinction aucune, notamment de race, de sexe, de nationalité, d'origine ethnique, de langue, de religion ou de toute autre situation. Les droits humains incluent le droit à la vie et à la liberté. Ils impliquent que nul ne sera tenu en esclavage, que nul ne sera soumis à la torture. Chacun a le droit à la liberté d'opinion et d'expression, au travail, à l'éducation (ONU 2024).*

Cartographie de la matérialité de l'information

L'identification des IROs matériels a permis la cartographie de la matérialité de l'information.

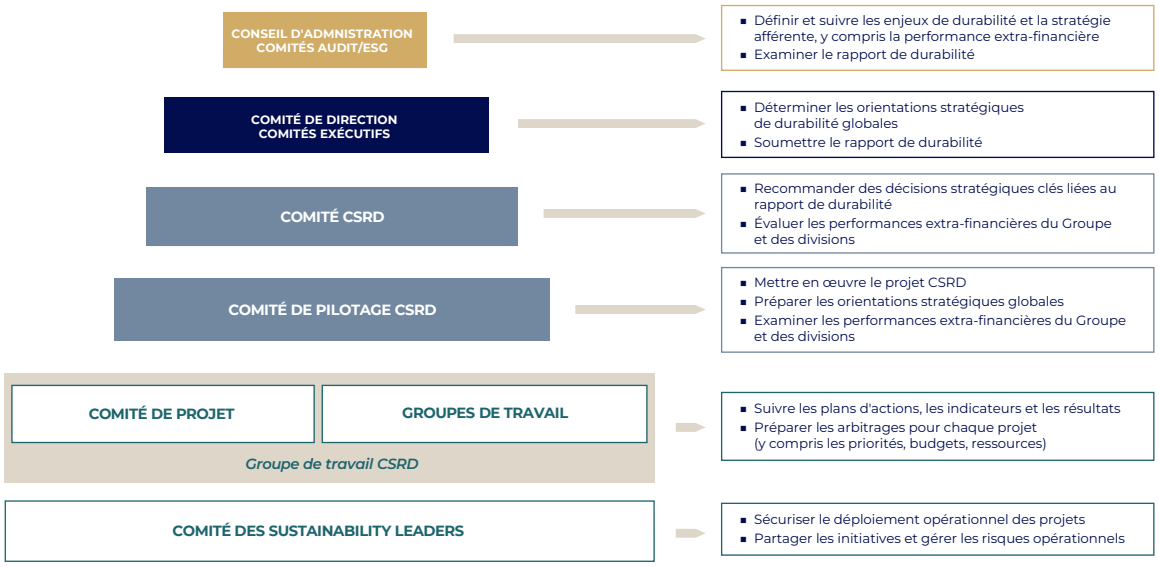
Si un thème (ESRS) ne comportait aucun IRO matériel, il a été exclu du rapport de durabilité. Pour l'ensemble des autres thèmes, il a été analysé information par information, si un IRO matériel s'y rapportait. Si oui, l'information a été considérée matérielle. Si non, et en l'existence d'un IRO évalué non-matériel, et si l'information n'était pas significative dans sa capacité à répondre aux besoins des utilisateurs dans leur prise de décision, l'information a été considérée non matérielle.

La cartographie de la matérialité de l'information est détaillée en annexe.

Revue et validation de l'analyse

Le plus haut niveau de gouvernance du Groupe a été mobilisé dans la revue et la validation de la méthodologie et des résultats de l'analyse de double matérialité. L'analyse de double matérialité a été revue dans les instances de gouvernance illustrées ci-dessous.

Une gouvernance pour réussir la transformation



L'équipe projet mobilisée pour la conduite de la CSRD, dont fait partie l'analyse de double matérialité, est composée de référents Risques et Développement durable et d'experts externes. Au cours des réunions de pilotage hebdomadaires, les évolutions méthodologiques et les résultats ont été discutés et validés.

Les organes ayant revu et validé l'analyse sont le Comité CSRD et le Comité de pilotage CSRD. Le Comité CSRD comprend notamment le Président-directeur général du Groupe. Plusieurs membres du Comité de direction du Groupe en charge des fonctions clés de Accor, ainsi que plusieurs membres des Comités exécutifs des régions et marques ont également suivi et approuvé l'analyse de double matérialité. Enfin, le Conseil d'administration du Groupe a validé l'analyse après une étude détaillée en Comité ESG.

Ces procédures de revue et validation de l'analyse de double matérialité, définies dès la préparation du projet, ont permis de garantir la qualité de l'analyse et le partage des conclusions.

Les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels

L'analyse de double matérialité permet de définir et de prioriser les enjeux matériels liés au développement durable de Accor selon deux dimensions :

- la **matérialité d'impact** fait référence aux impacts positifs et négatifs, réels ou potentiels de Accor sur l'environnement et la société ;
- la **matérialité financière** fait référence aux risques et opportunités résultant d'un sujet de durabilité et ayant un effet matériel sur le développement, la position financière, les résultats financiers et les flux de trésorerie du Groupe, ainsi que sur son accès au financement ou sur le coût du capital à court, moyen et long terme.

Comme décrit dans la section méthodologique, 115 impacts positifs et négatifs, risques et opportunités (IROs) ont été définis et évalués. Parmi ces 115 IROs, **33 IROs ont été évalués comme matériels**.

La matrice de double matérialité, présentée ci-après, permet une visualisation des thématiques matérielles pour Accor selon leur matérialité en termes d'impact et leur matérialité financière. La position de chaque point est déterminée par :

- pour la matérialité d'impact (en ordonnée), l'impact le plus matériel (au score le plus élevé) de la thématique ;
- pour la matérialité financière (en abscisse), le risque ou l'opportunité le plus matériel (au score le plus élevé) de la thématique.

Matrice de double matérialité, par thématique (ESRS)

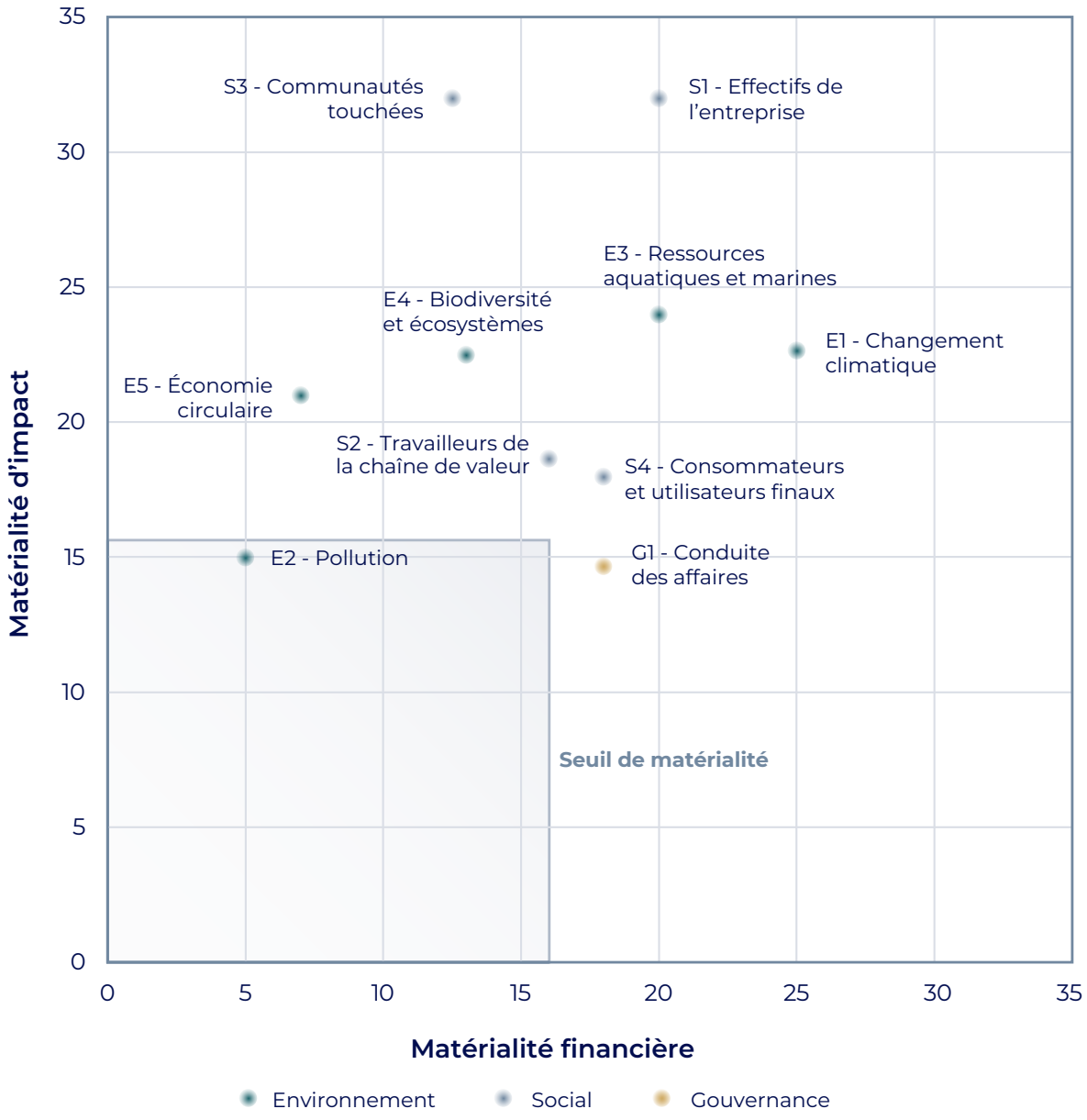


Table des impacts, risques et opportunités (IROs) matériels

Les 33 impacts, risques et opportunités évalués comme matériels pour le Groupe sont présentés ci-dessous, par thème, sous-thème, et sous-sous-thème. Pour faciliter leur compréhension, sont également indiqués deux éléments :

- la typologie de matérialité (impact positif ou négatif, opportunité ou risque) ; et,
- la position de l'IRO dans la chaîne de valeur (activités en amont, activités propres, activités en aval).

Tout IRO matériel l'est sur deux échelles temporelles : court-moyen terme et long-terme.

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur
ENVIRONNEMENT		
Changement climatique		
Adaptation au changement climatique		
Perte de revenus liée aux effets physiques du changement climatique provoquant : **Dommages sur sites – Incapacité d'assurer la continuité d'exploitation** dans les zones touchées – **Risque réputationnel lié à la santé et au confort des clients,** sanctions légales potentielles et baisse d'attractivité auprès de la clientèle dans les zones touchées – **Augmentation des dépenses pour l'adaptation des infrastructures** au changement climatique	Risque	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur
Atténuation du changement climatique		
Émissions de gaz à effet de serre des sites, dues aux besoins en énergie nécessaire au chauffage ou à la climatisation des bâtiments et autres services	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur
Émissions de gaz à effet de serre issues de la chaîne de valeur amont, notamment : la construction et l'aménagement de sites, les fournisseurs de biens **alimentaires et de boissons**, les fournisseurs de **services de nettoyage et de blanchisserie**	Impact négatif	Activités en amont de la chaîne de valeur
Émissions de gaz à effet de serre liées au transport des voyageurs	Impact négatif	Activités en aval de la chaîne de valeur
Perte de revenus liée à la réduction du transport aérien, au niveau des sites et du Groupe, en raison de l'évolution des déplacements professionnels aériens et leur potentielle substitution, de l'augmentation des réglementations en matière de transport et de la baisse de l'intérêt des clients pour les voyages longue distance	Risque	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur
Nouvelle opportunité commerciale pour le tourisme local et bas-carbone, en réponse à la sensibilisation croissante des clients au **changement climatique**	Opportunité	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur
Énergie		
Consommation d'énergie provenant de ressources non renouvelables pour le fonctionnement des sites, accentuée par **l'inefficacité énergétique des bâtiments**	Impact négatif	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur
Ressources aquatiques et marines		
Eau		
Consommation d'eau liée à la chaîne de valeur amont et les rejets dans les eaux souterraines	Impact négatif	Activités en amont de la chaîne de valeur
Prélèvements/consommation en eau pour les activités des sites et mauvaise gestion de l'eau	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur
Risque financier lié aux arrêts opérationnels en raison de pénuries d'eau dans les zones de stress hydrique et de négociations plus difficiles avec les communautés locales	Risque	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur
Biodiversité et écosystèmes		
Vecteurs d'impact directs de la perte de biodiversité		
Déforestation et modification de l'usage des sols dans la chaîne de valeur amont en raison de l'agriculture et de la collecte de matières premières	Impact négatif	Activités en amont de la chaîne de valeur
Fragmentation des habitats naturels due aux activités et infrastructures hôtelières	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur
Économie circulaire		
Ressources entrantes		
Consommation intensive de ressources dans la chaîne de valeur amont pour la construction et l'entretien des sites	Impact négatif	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur
Déchets		
Mauvaise gestion des déchets sur site ou hors site entraînant une surconsommation des ressources et des dommages environnementaux	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur
SOCIAL		
Effectifs de l'entreprise		
Conditions de travail		
Qualité de vie détériorée du personnel en raison des horaires du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec des inégalités selon les régions géographiques avec des réglementations distinctes	Impact négatif	Activités propres
Diminution de la qualité de vie du personnel des sites et des sièges**, liée aux bas salaires**	Impact négatif	Activités propres
Amélioration de la qualité de vie grâce à des politiques et des plans d'action en faveur de l'équilibre vie professionnelle et vie privée	Impact positif	Activités propres
Avantages liés à la protection sociale pour le personnel, notamment dans les pays où les prestations fournies par l'État sont minimales	Impact positif	Activités propres
Opportunité commerciale liée à une forte marque employeur, renforçant la réputation du Groupe.	Opportunité	Activités propres
Égalité de traitement et égalité des chances pour tous		
Développement des connaissances et des compétences du personnel grâce à des formations sur site et en ligne, favorisant l'employabilité et les évolutions de carrière	Impact positif	Activités propres
Préjudices psychologiques et physiques subis par les victimes d'agressions sexuelles sur site ou dans les sièges	Impact négatif	Activités propres
Travailleurs de la chaîne de valeur		
Conditions de travail		
Qualité de vie détériorée en raison des horaires du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec des inégalités selon les régions géographiques avec des réglementations distinctes	Impact négatif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur
Impact positif sur la santé et la sécurité du personnel de la chaîne de valeur grâce à la promotion de normes volontaristes du Groupe auprès de ses franchisés et de ses fournisseurs ainsi qu'à sa Charte Achats Responsables	Impact positif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur
Risques financiers et réputationnels concernant la santé et la sécurité du personnel dans la chaîne de valeur, pouvant entraîner des poursuites judiciaires et une couverture médiatique négative en cas d'accident (présumé ou avéré)	Risque	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur
Autres droits liés au travail		
Impact négatif sur le personnel en cas de non-respect de conditions d'emploi équitables et décentes pouvant conduire au travail forcé	Impact négatif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur
Impact négatif sur le personnel soumis à des conditions de logement indignes : surpeuplement, insalubrité et absence d'intimité	Impact négatif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur
Communautés locales		
Droits économiques, sociaux et culturels des communautés		
Déplacement de communautés locales pour la construction de sites	Impact négatif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur
Impact négatif lié à l'existence de violences sexuelles sur site à l'égard de toute personne et plus spécifiquement, lié à l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur
Contribution au développement économique et social local	Impact positif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur
Droits des peuples autochtones		
Déplacement de peuples indigènes pour la construction de sites	Impact négatif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur
Consommateurs et utilisateurs finaux		
Risques liés aux informations sur les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux		
Risques juridiques, opérationnels, financiers et réputationnels en cas de violation par une entité contrôlée par Accor de la réglementation sur la protection des données ou des engagements du Groupe en matière de protection des données personnelles des clients, ou en cas d'incident de sécurité ayant une incidence sur ces données	Risque	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur
Sécurité des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux		
Impact physique et mental du harcèlement sexuel ou de la violence à l'égard des femmes, en particulier dans les pays où la sécurité des femmes dans les espaces publics est notoirement mise en cause	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur
GOUVERNANCE		
Conduite des affaires		
Corruption et versement de pots-de-vin		
Risques financiers et réputationnels liés à des incidents de corruption	Risque	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur

Les impacts, risques et opportunités matériels pour Accor sont décrits ci-dessous. Ces IROs sont détaillés plus amplement dans les sections thématiques du rapport de durabilité. Dans ces sections, les descriptions des IROs identifient notamment les liens précis de l'impact, du risque ou de l'opportunité avec le modèle d'affaires, la stratégie, le processus de décision, la chaîne de valeur du Groupe et les parties prenantes concernées. Enfin, les politiques et plans d'action s'y appliquant sont détaillés, expliquant comment Accor s'emploie à poursuivre les opportunités commerciales et à renforcer ses impacts positifs, autant qu'à atténuer les risques et ses impacts négatifs.

Impacts, risques et opportunités relatifs aux enjeux environnementaux

Les enjeux environnementaux identifiés par Accor ne touchent pas seulement ses activités, mais aussi l'amont et l'aval de sa chaîne de valeur. **Les thèmes matériels pour le Groupe sont le changement climatique, la ressource en eau, la biodiversité et l'économie circulaire. La pollution n'est pas considérée matérielle**, au vu de la nature des activités du Groupe et des régulations sur l'utilisation de polluants au sein des secteurs principaux de la chaîne de valeur, diminuant les dommages potentiels.

Les risques identifiés comme matériels sont notamment des pertes de revenus potentielles. Ces dernières sont en particulier liées aux mesures d'adaptation et d'atténuation du changement climatique et à la diminution de la disponibilité de la ressource en eau. Le changement climatique entraîne un accroissement des évènements extrêmes (sécheresses et vagues de chaleurs, inondations, cyclones…), pouvant provoquer l'arrêt opérationnel des sites, de manière temporaire ou pérenne. Ces fermetures de sites, partielles ou totales, sont également attendues dans les zones de stress hydrique, sujettes aux pénuries d'eau.

Les pertes de revenus peuvent aussi être liées à la baisse d'attractivité de certaines zones touristiques fortement exposées à la crise climatique. Enfin, les transformations des infrastructures, nécessaires à l'adaptation au changement climatique (travaux d'isolation, chauffage et climatisation…) entraînent une hausse des dépenses.

La diminution du transport aérien, provenant de la baisse des déplacements professionnels et du désintérêt des clients pour les destinations lointaines pourrait également entraîner une réduction de la demande hôtelière.

Les émissions de gaz à effet de serre des sites et celles issues de la chaîne de valeur amont et aval représentent un impact environnemental notable. Les autres pressions exercées sur l'environnement directement liées aux activités du Groupe concernent principalement la consommation d'énergie provenant de ressources non-renouvelables et les prélèvements en eau dans les zones en stress hydrique. Ces captations sont accrues dans les sites où la gestion des ressources (énergie et eau) pourrait être améliorée. Les activités hôtelières entraînent également la fragmentation des habitats naturels, c'est-à-dire le morcellement des écosystèmes dans lesquels les espèces se déplacent.

Les activités en amont de la chaîne de valeur sont également responsables d'impacts sur l'environnement. La construction des sites peut induire une consommation intensive de ressources, de la déforestation et des modifications de l'usage des sols. Les activités de restauration et l'entretien des sites donnent lieu à une importante consommation en eau et génèrent, là encore, des impacts sur la déforestation et les changements d'usage des sols.

En aval, une éventuelle défaillance dans la gestion des déchets peut favoriser une surconsommation des ressources et des dommages environnementaux.

Les parties prenantes affectées par les impacts environnementaux du Groupe sont principalement issues de la société civile, telles que la Nature (partie prenante silencieuse) et ses représentants (associations et ONGs), et les puissances publiques, portant les intérêts des citoyens souffrant des impacts négatifs environnementaux.

Une opportunité commerciale a été identifiée, se traduisant par une offre d'hébergement et de restauration locale et bas-carbone, répondant au renforcement des considérations environnementales dans les choix des consommateurs.

Impacts, risques et opportunités relatifs aux enjeux sociaux et sociétaux

Accor a analysé les enjeux clés liés à quatre catégories de parties prenantes :

- ses propres salariés (salariés des sièges et des sites filiales) et les salariés des propriétaires des sites managés ;
- les travailleurs de sa chaîne de valeur : les salariés des propriétaires des sites franchisés et ceux de ses fournisseurs directs ;
- les communautés locales, dont les peuples autochtones ;
- les consommateurs et utilisateurs finaux : clients des hôtels et restaurants du Groupe.

Les conditions de travail du personnel et l'égalité des chances pour tous apparaissent matériels pour les salariés du Groupe et les salariés des sites managés. En proposant un emploi qui s'inscrit dans ses politiques et plans d'actions, le Groupe favorise l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de ces salariés. Ces derniers bénéficient également d'une protection sociale et de formations favorisant le développement des compétences au cours de leur carrière. Grâce à ces éléments, Accor bénéficie d'une marque employeur forte, favorable à l'image du Groupe.

Les salariés des sites (filiales et managés) sont exposés à une potentielle diminution de leur qualité de vie due aux conditions de travail du secteur – travail de nuit, contrats de travail à durée limitée, temporaires, ou heures supplémentaires par exemple. La qualité de vie du personnel des sites et sièges peut également être impactée par une faible rémunération. Enfin, Accor reste vigilant en matière de risques d'agressions sexuelles au sein du Groupe, et des préjudices psychologiques et physiques qui peuvent en découler pour les victimes.

Le personnel des sites franchisés et des fournisseurs référencés du Groupe peut être soumis à des conditions de travail indignes, pouvant conduire au travail forcé dans certains cas. Accor s'emploie à limiter l'occurrence de cet impact négatif, qui pourrait être élevé pour les victimes. Par ailleurs, la couverture médiatique ou les poursuites judiciaires liées à ces évènements, s'ils étaient avérés, pourraient avoir des conséquences significatives pour le Groupe.

Grâce à l'implantation mondiale des sites Accor, de nombreuses communautés bénéficient du développement économique et social local engendré par les activités du Groupe, le développement de Accor sur une empreinte géographique très large nécessite une vigilance accrue en ce qui concerne le déplacement de peuples indigènes ou communautés locales pour la construction de sites.

Une attention particulière est accordée à l'impact négatif du harcèlement sexuel, de l'exploitation et de la violence à l'égard de toute personne, spécifiquement sur des personnes vulnérables (femmes et enfants), notamment dans les pays où la sécurité des femmes dans les espaces publics est notoirement mise en cause.

Enfin, le Groupe disposant d'un large portefeuille de clients à l'échelle mondiale et d'un programme de fidélisation ALL, il est amené à collecter, gérer et protéger des données personnelles de ses clients, et considère matériels les risques juridiques, opérationnels, financiers et réputationnels en cas de violation de la réglementation sur la protection des données ou des engagements du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel des clients, ou en cas d'incident de sécurité ayant une incidence sur ces données.

Impacts, risques et opportunités relatifs aux enjeux de gouvernance

Accor a identifié un risque matériel en lien avec le risque de corruption. Le Groupe estime élevés les effets financiers et réputationnels qui seraient liés à un éventuel incident de corruption qui interviendrait dans le cadre de son activité propre, en amont ou en aval de sa chaîne de valeur. Les parties prenantes qui pourraient être les plus affectées par un éventuel incident de corruption seraient les salariés du Groupe, y compris les salariés des sièges, ceux des sites managés et franchisés et ceux de ses fournisseurs ou prestataires de services concernés. La perte de revenus pourrait provenir d'une baisse de confiance des investisseurs, d'un désintérêt de la clientèle pour les marques d'une entreprise exposée à la corruption ou d'un défaut d'attractivité du Groupe pour ses salariés actuels et futurs.

Résilience de Accor face aux risques matériels

Les effets financiers liés aux risques et opportunités matériels ont été estimés dans le cadre de l'évaluation de l'ampleur de ces risques et opportunités.

Par ailleurs, un exercice de cartographie des risques liés aux conséquences du changement climatique a été mené en 2021 afin d'éclairer le Groupe sur les conséquences du changement climatique sur son activité et d'améliorer la transparence des conséquences financières en matière de climat, selon les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD).

Cette première étude a été actualisée et détaillée à la maille hôtel en 2022. Elle 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. 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 d'une analyse de 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 ont été analysés à la fois en termes de risques et d'opportunités, et sont présentés au chapitre 2, section « 2.2 Facteurs de risques » de ce Document d'enregistrement universel.

Cette étude ayant été conduite à partir de données 2019, Accor prévoit de mener en 2025 une analyse complète et actualisée des effets financiers actuels et anticipés des risques physiques et de transition ainsi que des opportunités éventuelles. Les résultats seront publiés dans un prochain rapport de durabilité dès qu'elle sera finalisée.

Le département Risques considère l'ensemble des risques auxquels Accor est soumis, y compris les enjeux de durabilité. Le risque climatique, identifié comme risque majeur pour le Groupe, fait l'objet à ce titre d'un suivi trimestriel dans le Comité des risques Groupe.

3.1.2 Agir et protéger l'environnement (ESRS E)

Le secteur de l'hospitalité, et plus largement l'industrie du voyage et du tourisme, a un rôle clé à jouer dans la **transition écologique.** C'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 client final.

L'engagement de Accor s'inscrit dans une démarche au long cours, le Groupe ayant été la première grande entreprise française à créer une Direction de l'Environnement il y a plus de 30 ans.

Depuis plusieurs années, Accor a engagé sa **feuille de route environnementale** en échelonnant ses priorités dans le temps. L'année 2024 a été consacrée principalement aux priorités suivantes :

- renforcer les initiatives existantes du Groupe sur les enjeux clés que sont le climat, l'eau, l'élimination du plastique à usage unique et la diminution du gaspillage alimentaire ;
- établir une première base de mesure sur les sujets d'économie circulaire (déchets, ressources), améliorer les mesures des prélèvements d'eau et de la consommation d'énergie, en intégrant la mesure des Autres activités et sièges les plus significatifs ;
- définir des politiques sur les enjeux environnementaux matériels pour le Groupe : Politique Climat et Plan de transition climatique, Politique Nature incluant les nouvelles Politiques Biodiversité et économie circulaire, ainsi que la mise à jour des Politiques Eau et alimentation durable existantes ;
- accompagner les sites dans l'écolabellisation, qui récompense et visibilise ceux améliorant leurs pratiques en matière de durabilité.

En 2025-2026, outre la poursuite des efforts déjà initiés, l'accent sera mis sur les enjeux de l'alimentation durable et de l'eau, avec la mise en place d'objectifs et plans d'actions associés. Le Groupe prévoit également de redéfinir sa feuille de route Biodiversité, sujet aujourd'hui principalement traité au travers de l'enjeu clé de l'alimentation durable.

Le périmètre d'application des initiatives du Groupe se concentrait jusqu'alors sur son cœur d'activité historique qu'est l'hôtellerie. L'intégration des Autres activités et des sièges a été initiée de manière progressive avec l'inclusion en 2024 des entités les plus significatives à l'échelle du Groupe, tel que décrit à la sous-section 3.1.1.1 « Périmètre du rapport de durabilité ». La priorité a été mise sur la réalisation d'une première mesure pour les indicateurs matériels avec la consolidation des bilans carbone, des prélèvements en eau, des quantités de déchets, et de ressources entrantes. Cet état des lieux permettra soit d'intégrer ces entités aux initiatives du Groupe, soit d'adapter ces dernières, si nécessaire.

Les périmètres d'application précis ainsi que les méthodologies de calcul et d'extrapolation sont détaillés dans chacune des sections thématiques environnementales. Néanmoins, de manière générale et sauf indication contraire, les informations de périmètre suivantes s'appliquent aux sujets environnementaux tout au long du rapport :

- les métriques incluent les Autres activités et les sièges, dont les données ont été collectées pour la première fois par le Groupe cette année. À noter qu'en raison de la diversité des activités représentées, le recours à de la donnée estimée est généralement plus important pour ces nouveaux périmètres ;
- les politiques, objectifs et plans d'actions s'appliquent à l'ensemble du parc hôtelier de Accor, les Autres activités et les sièges étant exclus à ce stade. De premiers échanges sont planifiés au premier trimestre 2025 avec les Autres activités opérant plus particulièrement dans le secteur de la restauration, pour partager les initiatives existantes et les associer en particulier au traitement des enjeux sur l'alimentation durable et le gaspillage alimentaire.

Cette démarche progressive vise à établir les fondations nécessaires pour orienter l'action de Accor et permettre au Groupe de répondre de manière efficace aux défis environnementaux actuels et futurs.

3.1.2.1 Répondre aux enjeux climatiques (ESRS E1)

3.1.2.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat

Les impacts, risques et opportunités matériels liés au changement climatique ont été définis par consultation des parties prenantes internes et externes de Accor, en s'appuyant notamment sur le bilan Carbone du Groupe et sur des études internes (précédentes analyses de risques Groupe, analyse de risques élaborée selon la méthodologie *Sciences Based Targets for Nature* (SBTN)) ou sectorielles (guide *World Sustainable Hospitality Alliance*).

Intitulé de l'IRO	**Typologie**
Émissions de gaz à effet de serre des sites, dues aux besoins en énergie nécessaire au chauffage ou à la climatisation des bâtiments et autres services	Impact négatif
Consommation d'énergie provenant de ressources non-renouvelables pour le fonctionnement des sites, accentuée par l'inefficacité énergétique des bâtiments	Impact négatif
Émissions de gaz à effet de serre issues de la chaîne de valeur amont, notamment : la construction et l'aménagement de sites, les fournisseurs de biens alimentaires et de boissons, les fournisseurs de services de nettoyage et de blanchisserie	Impact négatif
Émissions de gaz à effet de serre liées au transport des voyageurs	Impact négatif
Perte de revenus liée aux effets physiques du changement climatique provoquant : • dommages sur sites ; • incapacité d'assurer la continuité d'exploitation dans les zones touchées ; • risque réputationnel lié à la santé et au confort des clients, sanctions légales potentielles et baisse d'attractivité auprès de la clientèle dans les zones touchées ; • augmentation des dépenses pour l'adaptation des infrastructures au changement climatique.	Risque
Perte de revenus liée à la réduction du transport aérien, au niveau des sites et du Groupe, en raison de l'évolution des déplacements professionnels aériens et leur potentielle substitution, de l'augmentation des réglementations en matière de transport et de la baisse de l'intérêt des clients pour les voyages longue-distance	Risque
Nouvelle **opportunité commerciale pour le tourisme local et bas-carbone**, en réponse à la sensibilisation croissante des clients au changement climatique	Opportunité

Les impacts matériels relatifs au climat

Quatre impacts matériels liés aux enjeux climatiques ont été identifiés à travers l'analyse de double matérialité. L'analyse a été conduite en tenant compte de la chaîne de valeur de Accor, pour n'omettre aucun impact relatif aux activités amont et aval. Outre la chaîne de valeur, les résultats des émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise ont été pris en considération pour identifier les impacts matériels. L'analyse s'est également construite sur les experts internes du Groupe, et sur des rapports scientifiques et sectoriels. Les impacts affectant plusieurs thématiques de durabilité ont également été considérés lors de l'analyse de double matérialité.

Deux impacts sont relatifs à la consommation d'énergie générée par l'exploitation des hôtels Accor, liée au chauffage, à la climatisation, ainsi qu'à la production d'eau chaude sanitaire. Cette énergie, notamment lorsqu'elle est issue de sources non renouvelables, émet des gaz à effet de serre.

Un troisième impact négatif met en exergue les activités situées en amont de la chaîne de valeur de Accor, au travers de :

- la construction, rénovation et aménagement des infrastructures exploitées par les hôtels et restaurants du Groupe ;
- l'approvisionnement en produits alimentaires et boissons dans le cadre des activités de restauration ;
- l'utilisation de services de nettoyage et de blanchisserie dans le cadre des activités hôtelières.

Enfin, un quatrième impact négatif concerne l'aval de la chaîne de valeur du Groupe. Le transport des clients de Accor est source d'émissions de gaz à effet de serre : la provenance (internationale) et le mode de transport des voyageurs (l'aviation notamment) entraînent une hausse des émissions.

Ces impacts ont été évalués comme matériels avec un score élevé sur la dimension d'irrémédiabilité, inhérente au sujet des émissions de gaz à effet de serre.

Les risques et opportunités matériels relatifs au climat

Le risque climatique est identifié comme un enjeu majeur au sein de l'analyse de risques du Groupe. Comme mentionné en Chapitre 2 « Environnement de contrôle et facteurs de risques », une analyse par scénarios conforme aux recommandations de la *Task Force for Climat Disclosures* (TCFD) sera conduite durant l'année 2025. Cette analyse permettra d'évaluer plus finement les risques physiques et de transition, ainsi que leurs incidences sur les activités du Groupe à court, moyen et long termes.

Le processus d'analyse de double matérialité s'appuie notamment sur les résultats de précédentes études portant sur les activités hôtelières du Groupe (TCFD 2022, analyse des risques physiques AXA Altitude 2023). L'analyse de double matérialité s'est également construite sur la connaissance des experts internes du Groupe et sur la consultation de parties prenantes. Parmi ces dernières, les actionnaires du Groupe ainsi que les représentants d'ONG ou d'instituts environnementaux identifient un risque élevé en lien avec le changement climatique. Ce processus a permis de faire ressortir **deux risques et une opportunité matériels** :

- **un risque physique**, lié à l'augmentation des aléas climatiques pouvant engendrer des dommages sur les sites, une incapacité à assurer la continuité d'exploitation dans les zones touchées ou encore une baisse d'attractivité auprès de la clientèle dans ces zones. Ces conclusions sont soutenues par les résultats de l'étude AXA Altitude démontrant qu'une part importante des hôtels du Groupe pourrait être fortement exposée aux risques de chaleurs extrêmes, d'inondations ou encore aux glissements de terrains. La probabilité d'occurrence a été évaluée comme élevée et croissante dans le temps. Le coût financier estimé serait important, bien qu'il n'incomberait pas directement à Accor, mais aux propriétaires des sites concernés en raison du modèle *asset light* du Groupe ;
- **un risque de transition** dû à l'évolution des déplacements professionnels aériens et à leur potentielle substitution. Cette hypothèse, soutenue par les résultats de l'analyse TCFD 2022, révèle qu'une part non négligeable des revenus du Groupe pourrait être exposée à la baisse des déplacements professionnels d'ici 2030. L'évolution des habitudes des consommateurs dans le cadre des voyages de loisirs est plus difficilement prévisible mais pourrait également être affectée par l'évolution potentielle du coût du transport aérien ou encore par la régulation du trafic. Le risque est particulièrement élevé pour les hôtels situés à proximité d'aéroports ou non accessibles par des modes de transport de substitution tels que le train. L'ampleur et la probabilité de ce risque ont été évalués comme plus élevés sur le long terme : les contraintes sur le trafic aérien et la diminution des voyages en avion pourraient s'amplifier avec le temps ;
- la transition climatique peut, en revanche, présenter une **opportunité** pour Accor. D'une part, en améliorant la performance carbone des hôtels par rapport à celle de ses concurrents, le Groupe pourrait gagner des parts de marché. D'autre part, en adaptant sa stratégie de développement pour répondre à une potentielle demande croissante de tourisme local, les revenus du Groupe pourraient croître. Cette opportunité est formulée par certains experts internes du Groupe et l'analyse TCFD 2022. Cette dernière montre que les voyageurs professionnels accordent une importance croissante aux données carbone des hôtels, avec une croissance de chiffre d'affaires projetée pour les hôtels les plus durables.

3.1.2.1.2 Une gouvernance établie

Les Administrateurs, à l'exception du Président-directeur général, perçoivent au titre de leur mandat une rémunération liée à leur fonction et à leur assiduité au Conseil d'administration et aux Comités liés. Le détail de la politique de rémunération des Administrateurs et des montants perçus par ces derniers figure chapitre 4, section « 4.5 Rémunération des mandataires sociaux » du présent Document d'enregistrement universel. La rémunération variable long-terme du Président-directeur général comporte un critère lié à la réduction de l'empreinte carbone, conformément aux engagements publics du Groupe. Ce critère et son poids dans la rémunération du Président-directeur général sont détaillés plus amplement au chapitre 4, section « 4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général ». Le périmètre de cet objectif diffère du périmètre des objectifs de réduction publiés en sous-section 3.1.2.1.4 « Engagement SBTi », ce dernier comprenant également les Autres activités.

3.1.2.1.3 Politique Climat

En 2024, Accor a développé une Politique Climat présentant sa position vis-à-vis de l'enjeu climatique. Cette politique, publiée en décembre 2024, a été validée par la Directrice Développement durable et présentée en Comité de pilotage Climat (voir section 3.1.2.1.2 « Une gouvernance établie »). Elle couvre l'ensemble des activités du Groupe, soit les périmètres A, B et C, sur l'ensemble des Scopes 1, 2 et 3 (voir sous-section 3.1.1.1 « Périmètre du rapport de durabilité »). Le Comité de pilotage Climat, sous l'égide de la Direction Développement durable, conduit le déploiement de la Politique.

Elle s'appuie sur l'analyse de double matérialité, et plus précisément, sur l'identification des risques, impacts et opportunités liés au changement climatique, tels que rappelés à la sous-section 3.1.1.4 « Les impacts risques et opportunités (IROs) matériels ».

Elle comprend une description du périmètre, un rappel des objectifs (dont le principal est l'atteinte des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre) et engagements de Accor, ainsi qu'une présentation de la Politique du Groupe en la matière. Enfin, elle s'achève sur une première analyse de résilience de Accor face aux risques climatiques et décrit la gouvernance et les engagements auprès des parties prenantes.

La Politique Climat est consultable sur le site Internet du Groupe.

3.1.2.1.4 Le Plan de transition

Accor un acteur engagé pour la transition

En 2015, l'Accord de Paris, adopté par 195 pays, a fixé l'ambition d'atteindre la neutralité carbone planétaire d'ici 2050 afin de limiter le réchauffement climatique à + 1,5°C. Depuis, un mouvement législatif est en cours à l'échelle internationale. En 2016, l'année qui a suivi la signature de l'Accord de Paris, seulement 195 lois climatiques avaient été adoptées. En 2022, ce nombre est passé à 1 200 environ.

L'Europe, par le biais du *Green Deal* européen, est le fer de lance de ce mouvement, qui vise à encadrer les règles du jeu économique pour réduire ses émissions de CO_2 de 55 % d'ici 2030 et atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.

Dans le sillage de ce mouvement mondial, Accor s'est engagé en 2020 à contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050 et à limiter le réchauffement climatique à + 1,5 °C.

Du point de vue opérationnel, cette ambition signifie pour Accor de réduire ses émissions de CO_2, en valeur absolue, de 46,2 % pour les Scopes 1 et 2, et de 27,5 % pour le Scope 3 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019.

Par ailleurs, Accor est inclus dans le *EU Paris-Alignement Benchmark* (indices de référence d'émissions alignés sur l'Accord de Paris).

Les activités du Groupe

Comme décrit dans la sous-section 3.1.1.1 « Périmètre du rapport de durabilité », les activités de Accor reposent sur un modèle d'affaires *asset light* : le Groupe ne possède pas les actifs immobiliers du parc hôtelier, qui sont exploités sous la responsabilité des propriétaires d'hôtels. Ce modèle d'affaires nécessite un pilotage à plusieurs niveaux de la stratégie Climat du Groupe et induit des niveaux de contrôle différents sur les périmètres du Groupe, notamment à l'endroit du Plan de transition (dont l'objectif est de présenter l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et son ambition climat).

Ainsi, au regard des leviers d'action permettant d'agir sur les émissions carbone du Groupe, il faut distinguer plusieurs périmètres :

- **périmètre A** : Accor dispose d'un contrôle opérationnel et financier complet des OpEx [1]. Concernant les CapEx [2], ils dépendent de la situation :
  - dans le cas des actifs détenus en propriété, Accor a un contrôle complet des CapEx,
  - dans le cas des actifs loués, la responsabilité est indiquée dans le contrat entre le propriétaire et l'exploitant (Accor). Dans la majorité des cas, les principaux lots du bâtiment liés à la performance énergétique – par exemple de climatisation ou d'isolation du bâtiment – sont sous la responsabilité du propriétaire. En revanche, Accor doit assurer les dépenses d'entretien (OpEx) ;
- **périmètre B** : Accor dispose d'un contrôle opérationnel partiel avec un rôle d'influence sur certaines dépenses opérationnelles (OpEx), mais pas de contrôle sur les dépenses d'investissement (CapEx). Dans les cas où Accor gère l'hôtel au titre d'un contrat de management hôtelier, le Groupe propose un budget (OpEx) au propriétaire. La validation du budget relève de la responsabilité du propriétaire. Une fois le budget validé, Accor assure pour le compte du propriétaire le suivi du budget ;
- **périmètre C** : Accor n'a pas de contrôle direct ni opérationnel ni financier. Ainsi, dans le cas d'un site sous contrat de franchise, Accor ne dispose en aucun cas de contrôle sur les OpEx ou les CapEx ;
- **périmètre complet** : A + B + C.

Pour plus de précision sur les niveaux de contrôle, le lecteur est invité à se référer à la sous-section 3.1.1.1 « Périmètre du rapport de durabilité ».

Impact du niveau de contrôle de Accor sur les sites

Le périmètre lié aux activités d'hôtellerie-restauration du Groupe comprend trois ensembles :

- A : Filiales : il s'agit des sites détenus ou loués par Accor ;
- B : Managés : il s'agit des sites pour lesquels Accor a signé un contrat de management hôtelière ;
- C : Franchisés : il s'agit des sites pour lesquels Accor a signé un contrat de franchise.

Les sites du périmètre A sont considérés en responsabilité complète c'est-à-dire que Accor est responsable des dépenses OpEx (sauf lorsque celles-ci sont intégrées dans le contrat de location), mais également de certaines dépenses de CapEx. La responsabilité dépend de chaque contrat, sauf lorsque Accor est pleinement propriétaire (<5 % des hôtels du périmètre A).

Les sites du périmètre B sont considérés en responsabilité partielle car Accor dispose d'une influence uniquement sur certaines dépenses dites OpEx.

Pour les sites du périmètre C, pour lesquels Accor ne dispose pas de contrôle opérationnel, uniquement d'une influence via les standards de marque.

Ces notions de rôles et d'influence sont importantes dans le cadre du Plan de transition car les ressources et la mise en œuvre des actions dépendent du porteur des responsabilités. Accor ne porte d'ailleurs pas dans sa consolidation financière d'éléments relatifs aux périmètres B et C sur lesquels Accor n'exerce qu'un contrôle partiel, voire aucun contrôle.

Le périmètre comprend également les activités détaillées ci-dessous :

- **les émissions associées aux sièges** (par exemple, les déplacements professionnels, l'énergie des bâtiments administratifs), qui sont comptabilisées dans le périmètre A (voir dans le tableau de consolidation globale sous-section ci-dessous « Présentation de l'année de référence 2019 et situation en 2023 ») ;
- **les émissions associées aux Autres activités** dont la part détenue par le Groupe est supérieure à 50 %, qui sont mises en équivalence par Accor et également comptabilisées dans le périmètre A, sont comprises dans la catégorie 3.15 Investissements.

(1) Les OpEx sont les dépenses d'exploitation : ce sont les charges courantes pour la conduite des affaires.
(2) Les CapEx sont les dépenses d'investissement : ce sont les dépenses ayant pour objectif un profit à long terme.

Engagement SBTi

Contexte

En 2020, Accor s'est engagé dans une stratégie Climat, validée par l'initiative *Science-Based Targets (*SBTi). Cette initiative collective propose aux acteurs économiques des outils et des méthodologies permettant de définir des engagements alignés sur l'Accord de Paris

Conformément aux attendus du SBTi *Corporate Net-Zero Standard Criteria,* Accor a soumis une demande d'engagement compatible avec une trajectoire + 1,5 °C à moyen terme (soit 2030). L'engagement de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe est exprimé en valeur absolue. Cela signifie que Accor devra réduire ses émissions indépendamment de la croissance de son parc.

Les engagements pris par Accor sont les suivants [1] :

- réduire de 46,2 % les émissions du Scope 1 et 2 entre 2019 et 2030 ;
- réduire de 27,5 % les émissions des Scopes 3.1, 3.3, 3.14 entre 2019 et 2030.

Accor a répondu aux attentes du *Corporate Standard Net-Zero Criteria* relativement au choix du périmètre d'engagement SBTi. Pour valider sa trajectoire, le Groupe doit ainsi couvrir l'ensemble des Scopes 1 et 2, et *a minima* 67 % du Scope 3. Le tableau des émissions, en sous-section ci-dessous Déclaration 2024, présente les éléments inclus dans le périmètre d'engagement SBTi.

Accor s'est engagé auprès de SBTi en 2020. L'année 2019 a ainsi été définie comme année de référence, puisqu'il s'agissait de l'année complète (pré Covid-19) la plus récente.

En accord avec la méthodologie décrite par l'annexe E du GHG *Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard* – Édition révisée (Janvier 2025), Accor doit effectuer une actualisation de son année de référence en raison de l'évolution :

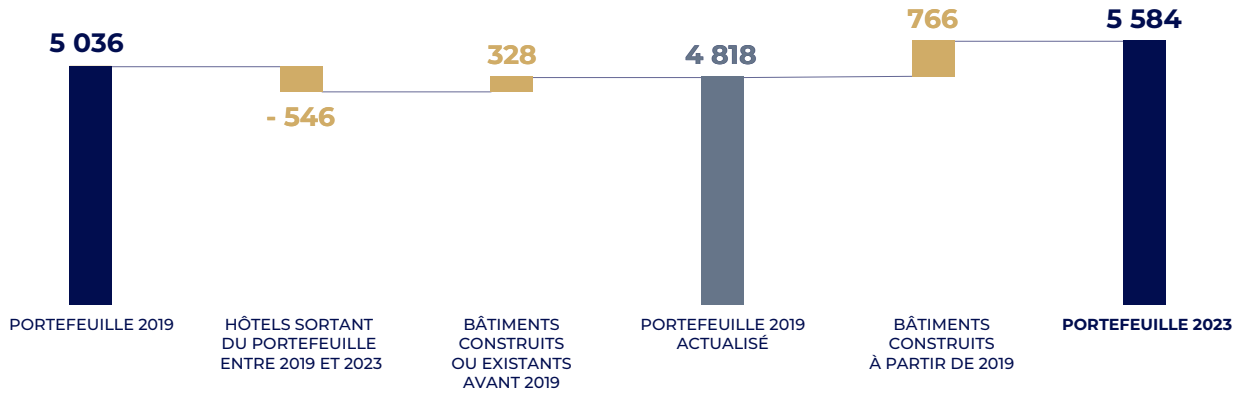
- du périmètre d'activité entre 2019 et 2023 ;
- du périmètre de reporting obligatoire entre 2019 et 2023 ;
- de la méthodologie de reporting entre 2019 et 2023.

Cette actualisation est réalisée par rapport à l'année la plus récente de publication des émissions, c'est-à-dire 2023.

Évolution du périmètre d'activité

Le parc hôtelier sous enseigne Accor est en constante évolution, en raison, notamment, du modèle d'affaires du Groupe. Ainsi, les règles en vigueur pour assurer une comptabilité carbone cohérente nécessitent de mettre à jour l'année de référence (2019).

Évolution des hôtels du parc Accor entre 2019 et 2023



Le parc hôtelier Accor comptait 5 036 hôtels en 2019. Entre 2019 et 2023, 546 hôtels sont sortis du parc, et 1 094 hôtels sont entrés via le développement de l'activité.

Parmi les hôtels intégrant le parc Accor, il convient de distinguer les bâtiments déjà existants – c'est-à-dire construits avant l'année 2019, qui est l'année de référence des engagements climat de Accor – de ceux construits après cette date. Cette distinction est nécessaire pour prendre en compte l'effet d'additionnalité des constructions à un ensemble bâti donné. Plus l'ensemble bâti d'un territoire s'accroît, plus forts sont les pressions et les impacts environnementaux. La mise à jour de l'année de référence implique d'enlever les hôtels qui ne sont plus dans le parc de 2023 et d'ajouter les hôtels déjà existants avant 2019.

(1) Les engagements sont pris sur des émissions calculées selon la méthode market-based.

Évolution du périmètre de reporting obligatoire

Lors de la publication des émissions de l'activité de Accor en 2019, certaines catégories du *Greenhouse Gas (GHG) Protocol* n'avaient pas été comptabilisées. Elles ont été ajoutées à l'année de référence dans le cadre de la rétro-actualisation. Il s'agit :

- pour le Scope 1, des émissions fugitives ;
- pour le Scope 3, de la section 3.15 Investissements.

Par ailleurs, certaines activités du Groupe n'avaient pas été comptabilisées en 2019 et ont été ajoutées à l'année de référence. Il s'agit :

- **des Autres activités** : lors des précédentes publications, Accor n'avait pas intégré les émissions associées aux Autres activités. Dans le cadre de la mise à jour de son année de référence, Accor propose d'intégrer les entités suivantes :
  - D-Edge,
  - Momense,
  - Paris Society.

  En sous-section 3.1.1.1 « Périmètre du rapport de durabilité » sont détaillées les raisons de l'intégration partielle des Autres activités au rapport de durabilité.

  Dans le cadre de la rétro-actualisation, pour les années 2019 et 2023, les émissions associées aux Autres activités ont été comptabilisées via la catégorie 3.15 Investissements du *Greenhouse Gas (GHG) Protocol* à l'aide d'un ratio monétaire. Cette catégorie est actuellement en dehors du périmètre d'engagement SBTi. Les Autres activités ne sont donc pas traitées dans le plan de transition ;
- **des activités assurées par les sièges et supportant les activités opérationnelles, dites « activités support » :** les émissions associées aux activités support de Accor n'étaient pas prises en compte de façon distincte en 2019. Pour des raisons de cohérence méthodologique, elles ont donc été ajoutées à l'année de référence 2019, sans modification. Le volume d'émissions associé étant non-significatif au regard des émissions totales (moins de 1 %), l'impact est considéré comme négligeable. Par ailleurs, il s'agit d'une situation pénalisante pour Accor, car les efforts de réduction mis en œuvre entre 2019 et 2023 sont potentiellement masqués.

Évolution méthodologique de reporting

Entre 2021 et 2022, Accor a déployé un nouvel outil de collecte et de suivi des données relatives aux consommations énergétiques des hôtels. Cet outil (GAIA 2.0, outil fourni par Schneider Electric sous le nom de *Resource Advisor*) permet d'améliorer le suivi et la couverture de ces données. En effet, le calcul 2019 reposait sur une base de données beaucoup moins couvrante en termes de géographies et de commodités suivies.

Par ailleurs, en 2019, la comptabilité des émissions du Scope 3 reposait en grande partie sur des éléments issus des dépenses d'achats. Dans un contexte d'inflation, ce mode de reporting présente de nombreuses limites. En 2023, Accor s'est donc doté d'un nouveau processus de reporting reposant autant que possible sur des données d'activités.

Ces évolutions méthodologiques ont été présentées dans le Document d'enregistrement universel de 2023 et sont détaillées en annexe du présent chapitre.

Le principe de rétro-actualisation de l'année de référence devrait théoriquement être conduit chaque année afin de proposer aux parties prenantes internes et externes une comparaison homogène de l'évolution des émissions de Accor. Le Groupe s'engage à réaliser cet exercice a minima tous les deux ans. À date, la rétro-actualisation n'a pas été déclarée à SBTi ; Accor prévoit de soumettre cette mise à jour au cours de l'année 2025.

Ci-dessous, le tableau de quantification de l'impact des différentes évolutions de l'année de référence :

Déclaration SBTi	6 726
Périmètre d'activité	(204)
Périmètre de reporting	(214)
Méthodologie	628
Actualisation 2024	**6 936**

Dans la déclaration DPEF 2023 la valeur indiquée pour l'année de référence 2019 est significativement différente en raison d'une évolution méthodologique sur les facteurs d'émissions de la partie amont de l'énergie (scope 3.3). Ces évolutions sont détaillées en annexe du présent document.

L'actualisation de l'année de référence conformément aux éléments cités ci-dessus n'a pas d'impact sur les objectifs de Accor.

Accor ne dispose pas d'engagement Net Zéro à horizon 2050, mais étudie la possibilité de soumettre un dossier d'engagement Net Zéro à SBTi durant l'année 2025.

Conformément aux règles SBTi, l'objectif de Accor concernant le Scope 2 est exprimé en méthodologie *market-based*. Le Groupe ne partage donc pas d'élément d'engagement en méthodologie *location-based,* même s'il publie toutefois ses émissions en *location-based* et en *market-based*.

Les objectifs SBTi de Accor ne sont pas exprimés en intensité. Dans le cadre de l'engagement SBTi + 1,5 °C, Accor suit une trajectoire de réduction des émissions en valeur absolue. Les objectifs de Accor sont décomposés selon les Scopes. Accor ne dispose donc pas d'un objectif global tous Scopes confondus.

Périmètre temporel d'engagement

Le plan de transition est un exercice d'alignement de la stratégie de l'entreprise et de son ambition carbone. Le modèle d'affaires de l'entreprise propose des objectifs quantitatifs jusqu'en 2028 et ces ambitions seront extrapolées à 2030 afin de proposer une vision cohérente entre l'engagement SBTi de court terme (2030) et la stratégie de l'entreprise. Le plan de transition propose donc une analyse sur ce périmètre temporel.

Présentation de l'année de référence 2019 et situation en 2023

La définition du périmètre intègre deux dimensions :

- la catégorie couverte selon le *Greenhouse Gas (GHG) Protocol* ;
- les activités ou entités de Accor concernées.

Pour rappel, les émissions peuvent être rassemblées par Scope :

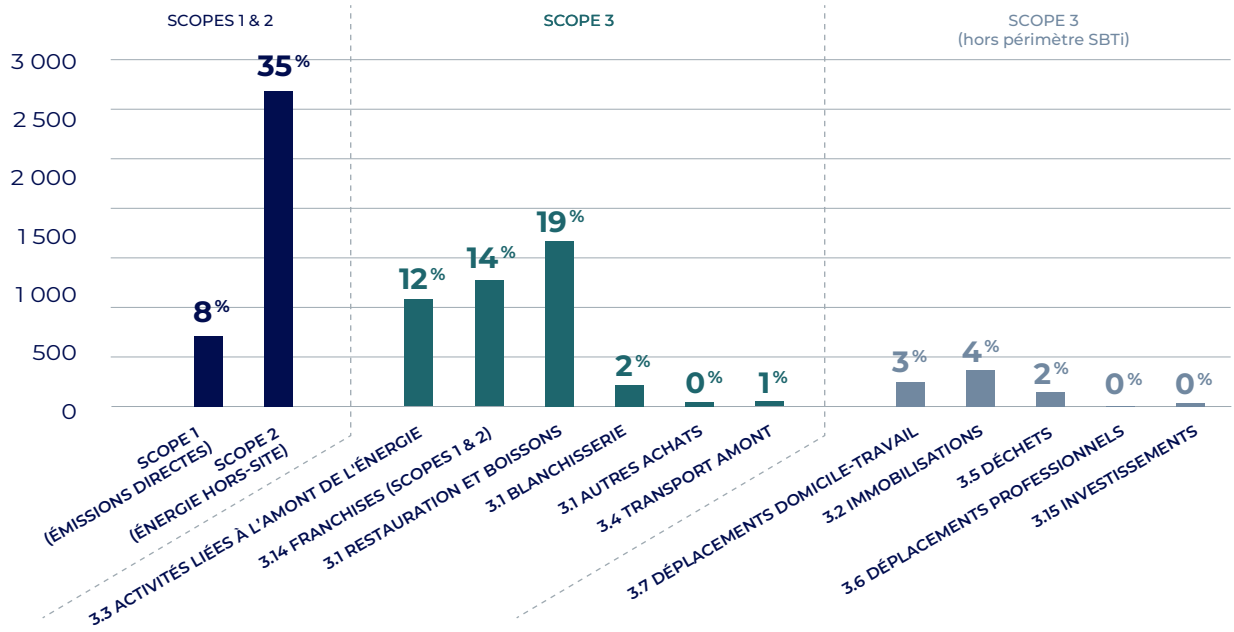
- **le Scope 1** couvre les émissions de gaz à effet de serre (GES) directes ;
- **le Scope 2** couvre les émissions indirectes liées à la production de l'énergie (électricité achetée, vapeur, réseaux urbains de chauffage et climatisation) ;
- **le Scope 3** couvre les émissions indirectes dues aux activités 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.

Pour définir les catégories du Scope 3 à prendre en compte, Accor s'est appuyé sur les recommandations de la *World Sustainable Hospitality Alliance* (WSHA). Le document *Net Zero Methodology for hotels* et plus précisément la table 2 « *Boundary of GHG Protocol Emissions for Net Zero for a Hotel Owner and Operator* » indique les catégories à considérer.

La WSHA, dans la table mentionnée précédemment, ne mentionne pas, parmi les sources d'émissions de gaz à effet de serre, celles associées aux déplacements des clients (non opérés par l'hôtel). Pour cette raison, ces émissions ne sont actuellement pas publiées par Accor. Cependant, l'analyse de double matérialité a mis en avant l'impact négatif des émissions de gaz à effet de serre liées au transport des voyageurs. Accor prévoit de publier d'ici 2026 l'impact carbone lié au transport des clients. À date, le Groupe ne met pas en œuvre d'action de réduction des émissions sur ce poste.

La décomposition de l'empreinte carbone par catégories du *Greenhouse Gas (GHG) Protocol* (contrôle opérationnel) est illustrée ci-dessous.

Décomposition de l'empreinte carbone en 2024 *(en $ktCO_2eq$)*



Le périmètre SBTi couvre plus de 90 % des émissions totales de l'empreinte carbone de Accor. La décomposition de cette empreinte 2019 (année de référence) selon les périmètres organisationnels (conformément au critère de contrôle opérationnel, périmètres A et B) et les catégories du *Greenhouse Gas (GHG) Protocol* figure ci-dessous.

Tableau de synthèse des émissions de gaz à effet de serre 2019 rebaseliné

(en contrôle opérationnel, en $ktCO_2eq$)

		A	A	A	A	A	B	C	A	A+B+C	
		Activités support	Autres activités			Activités hôtelières			Total périmètre A		
	Périmètre SBTi	Sièges	Paris Society	D-Edge	Momense	Hôtels Filiales	Hôtels Managés	Hôtels Franchisés		**Total Accor**	Périmètre SBTi
Scope 1 – Émissions directes		**1**	**incl 3.15**	**incl 3.15**	**incl 3.15**	**26**	**578**		**26**	**604**	**604**
Sources de combustion stationnaires et mobiles	X	0				20	456		20	476	
Émissions fugitives issues de la climatisation	X	0				6	122		6	128	
Scope 2 –Émissions indirectes liées à l'énergie		**3**	**incl 3.15**	**incl 3.15**	**incl 3.15**	**77**	**2 621**		**80**	**2 702**	**2 702**
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains - *location-based*		3				75	2 559		78	2 637	
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains - *market-based*	X	3				77	2 621		80	2 702	
Scope 3 – Émissions indirectes		**36**				**116**	**3 107**		**152**	**4 337**	**3 630**
3.1 Achats de biens et services	X	3				56	1 578		59	1 637	1 637
Restauration et boissons		3				44	1 370	1 078	47	1 417	
Services de blanchisserie externalisés (services internalisés inclus dans Scopes 1 et 2)						10	174		10	184	
Services de nettoyage		0				2	34		2	36	
3.2 Immobilisations		0				15	295		15	310	
Mobilier des chambres et Mobilier des bureaux		0				7	136		7	143	
Lits, matelas et linge de maison						7	125		7	132	
Équipements informatiques		0				1	28		2	30	
Véhicules						0	5		0	5	
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 & 2)	X	1				28	887		29	915	915
3.4 Transports amont						2	38		2	40	
3.5 Déchets générés par les activités		0				6	115		6	122	
3.6 Voyages d'affaires		1							1	1	
3.7 Déplacements domicile-travail		3				9	195		12	207	
3.8 Actifs en leasing amont									-	-	
3.9 Transport aval									-	-	
3.10 Transformation des produits vendus									-	-	
3.11 Utilisation des produits vendus									-	-	
3.12 Fin de vie des produits vendus									-	-	
3.13 Actifs en leasing aval									-	-	
3.14 Franchisés								1 078	-	1 078	1 078
Émissions directes provenant de l'énergie (inclus. émissions fugitives) (Scope 1 des Franchisés)	X							274	-	274	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Location-Based)*	X							753	-	753	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Market-Based)*								804	-	804	
3.15 Investissements		27							27	27	
Total		**39**				**219**	**6 306**	**1 078**	**258**	**7 642**	**6 936**

Du point de vue organisationnel, le périmètre A ne représente qu'approximativement 3 % des émissions totales. Le principal enjeu se situe en effet sur le périmètre B, le parc des hôtels managés, qui représente environ 80 % des émissions totales.

La décomposition de l'empreinte carbone de Accor en 2023, selon les périmètres organisationnels et les catégories du *Greenhouse Gas (GHG) Protocol* (conformément au critère de contrôle opérationnel), est indiquée ci-dessous.

Tableau de synthèse des émissions de gaz à effet de serre 2023
(en contrôle opérationnel, en $ktCO_2eq$)

		A	A	A	A	A	B	C	A	A+B+C	
		Activités support	Autres activités			Activités hôtelières					
	Périmètre SBTi	Sièges	Paris Society	D-Edge	Momense	Hôtels Filiales	Hôtels Managés	Hôtels Franchisés	Total périmètre A	**Total Accor**	Périmètre SBTi
Scope 1 – Émissions directes		**1**	incl 3.15	incl 3.15	incl 3.15	**22**	**623**		**23**	**645**	**645**
Sources de combustion stationnaires et mobiles	X	0				18	498			515	
Émissions fugitives issues de la climatisation	X	0				5	125			130	
Scope 2 – Émissions indirectes liées à l'énergie		**3**	incl 3.15	incl 3.15	incl 3.15	**52**	**2 703**		**55**	**2 759**	**2 759**
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains - *location-based*						57	2 729			2 786	
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains - *market-based*	X	3				52	2 703			2 759	
Scope 3 – Émissions indirectes		**42**				**113**	**3 170**	**1 262**	**154**	**4 587**	**3 826**
3.1 Achats de biens et services	X	3				62	1 524		65	1 589	1 589
Restauration et boissons		3				53	1 322			1 378	
Services de blanchisserie externalisés (services internalisés inclus dans Scopes 1 et 2)						8	169			177	
Services de nettoyage		0				1	32			34	
3.2 Immobilisations						13	338		13	352	
Mobilier des chambres et Mobilier des bureaux		0				6	163			169	
Lits, matelas et linge de maison						6	136			142	
Équipements informatiques		0				1	33			34	
Véhicules						0	6			6	
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 & 2)	X	1				23	952		24	975	975
3.4 Transports amont						2	35		2	37	
3.5 Déchets générés par les activités		0				5	105		5	110	
3.6 Voyages d'affaires		1							1	1	
3.7 Déplacements domicile-travail		3				8	216		12	228	
3.8 Actifs en leasing amont										-	
3.9 Transport aval										-	
3.10 Transformation des produits vendus										-	
3.11 Utilisation des produits vendus										-	
3.12 Fin de vie des produits vendus										-	
3.13 Actifs en leasing aval										-	
3.14 Franchisés								1 262		1 262	1 262
Émissions directes provenant de l'énergie (inclus. émissions fugitives) (Scope 1 des Franchisés)	X							330		330	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Location-Based)*	X							935		935	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Market-Based)*								932		932	
3.15 Investissements		33							33	33	
Total		**46**				**187**	**6 496**	**1 262**	**232**	**7 991**	**7 230**

Émissions liées à l'énergie et leviers de réduction associés

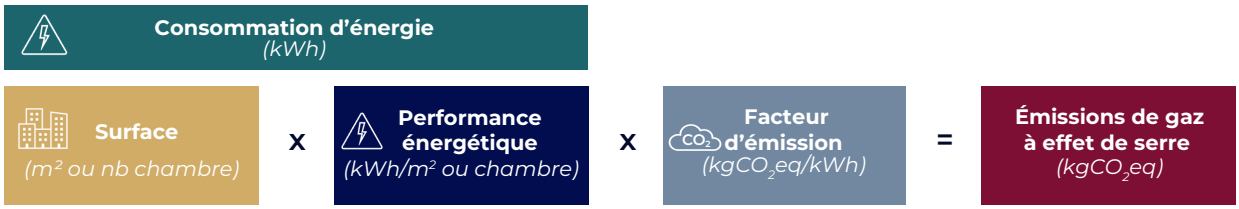
Émissions liées à l'énergie

Le périmètre d'engagement de Accor intègre deux types d'émissions : les émissions hors énergie d'une part et les émissions liées à l'énergie d'autre part. On retrouve ces dernières dans les catégories :

- Scope 1 (émissions directes) ;
- Scope 2 (émissions indirectes) ;
- Scope 3.14 (émissions des Franchisés) ;
- Scope 3.3.

Les émissions liées à l'énergie représentent environ 75 % du périmètre d'engagement SBTi de Accor.

Décomposition des émissions liées à l'énergie



La consommation énergétique des hôtels peut se décomposer en deux éléments : la taille de l'hôtel et sa performance énergétique. Cette approche analytique permet de distinguer l'effet de la croissance du portefeuille et la performance énergétique des bâtiments.

Pour plus de précisions, les annexes méthodologiques sont disponibles en annexe du présent chapitre.

L'analyse de ces composantes permet d'éclairer les leviers d'action possibles.

La surface

Cette donnée est fonction du parc hôtelier de Accor et de la superficie moyenne d'un hôtel. Elle se rapporte donc directement au développement de l'activité. La surface n'est pas un levier de réduction compte tenu de la croissance planifiée du parc hôtelier.

La performance énergétique de l'hôtel

La performance énergétique dépend de :

- la sobriété énergétique, qui correspond à la réduction de la demande par l'usage (par exemple, les chambres sont chauffées à 19 °C au lieu de 21 °C) ;
- la performance énergétique, qui consiste en la réduction de la demande par la technique, à travers l'amélioration :
  - de la performance intrinsèque du bâtiment (par exemple, le renforcement de l'isolation du bâtiment),
  - des systèmes énergétiques (par exemple, l'amélioration du rendement de l'installation de chauffage),
  - du pilotage du bâtiment (par exemple, la mise en place d'un système plus performant de Gestion technique du bâtiment-GTB).

L'origine de l'énergie, fossile ou renouvelable. Cette composante peut donner lieu à deux types de leviers d'action :

- le changement de vecteur énergétique (forme transformée d'énergie, permettant de véhiculer et stocker cette énergie) vers un vecteur moins carboné (par exemple, conversion du gaz naturel à l'électricité) ;
- le recours à une énergie d'origine renouvelable, qui peut être produite et consommée sur site (on parlera alors d'autoconsommation) ou produite par un fournisseur externe.

Le Scope 3.3 (activités liées aux combustibles et à l'énergie) correspond aux émissions indirectes sous-jacentes liées à la consommation d'énergie, en amont. Celles-ci se composent :

- des émissions liées aux pertes lors de l'extraction, la transformation et le transport de l'énergie ;
- des émissions liées aux infrastructures nécessaires à l'extraction, la transformation et le transport de l'énergie.

Ces émissions se calculent de la même manière que pour les autres émissions liées à l'énergie. Les entreprises consommatrices d'énergie (telles que Accor) ne disposent pas de levier direct pour les diminuer. Elles dépendent du type d'énergie et du pays. À noter que le recours aux énergies renouvelables, telle que l'énergie solaire photovoltaïque ou l'énergie éolienne, pourrait dans certaines géographies augmenter les émissions amont.

Dans le cadre du présent Plan de transition, le choix a été fait de tenir compte des objectifs de décarbonation du secteur de l'énergie afin de modéliser la baisse que peut espérer Accor sur ce poste. Accor est donc dépendant des objectifs de décarbonation du secteur de l'énergie pour atteindre ses propres objectifs.

Émissions hors énergie

Les émissions hors énergie sont principalement dues aux activités de restauration et de blanchisserie dans les hôtels. Ces deux activités représentent environ 25 % des émissions du périmètre d'engagement SBTi de Accor.

Décomposition des émissions liées aux activités de restauration

Nombre de repas *(repas)*	x	**Volume du repas** *(kg/repas)*	x	**Facteur d'émission** dépend du type de repas et mode de production *($kgCO_2eq/kg$)*	=	**Émissions de gaz à effet de serre** *($kgCO_2eq$)*

L'analyse de ces composantes permet d'éclairer les leviers d'action possibles.

Le nombre de repas servis

Il reflète le taux d'activité. L'objectif principal des hôtels et restaurants est d'augmenter le nombre de repas servis. Aussi, il ne peut être considéré comme un levier de réduction des émissions.

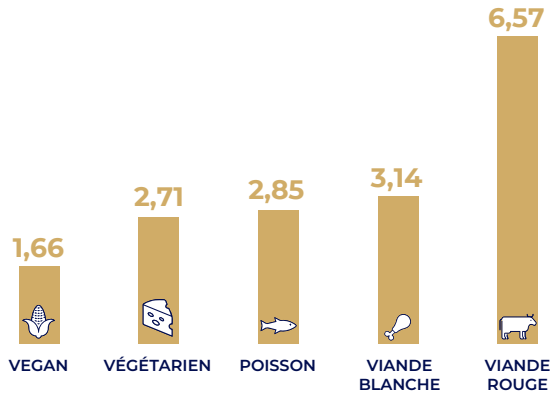
Le volume du repas

Il s'agit de la quantité d'ingrédients dans les plats servis. Ce levier est dépendant de facteurs culturels ; il n'est donc qu'un levier limité pour Accor.

Le type de repas servi

Il s'agit du levier principal de réduction des émissions associées à l'alimentation. La décarbonation des repas repose sur une évolution des plats proposés aux clients. Par exemple, la diminution de la part de plats à base de viande via une réorientation de l'offre vers des plats végétariens, doit permettre de diminuer l'empreinte carbone de l'alimentation, comme le montre le graphique ci-après.

Facteur d'émission moyen par repas servi dans les sites Accor en 2023
(en $kgCO_2eq/repas$)



L'origine et le mode de production du repas

Il s'agit des émissions associées à la production et au transport des aliments. Les leviers de réduction de ces émissions sont notamment le choix de produits locaux et de saison.

Décomposition des émissions liées aux activités de lavage du linge

Nombre de nuitées *(chambre)*	x	**Volume de linge** *(kg/chambre)*	x	**Facteur d'émission** dépend des modalités de lavage *($kgCO_2eq/kg$)*	=	**Émissions de gaz à effet de serre** *($kgCO_2eq$)*

L'analyse de ces composantes permet d'éclairer les leviers d'action possibles.

Le nombre de nuitées

Il s'agit d'une donnée d'entrée principale. En effet, le volume de linge généré par un hôtel dépend principalement du nombre de chambres vendues si, par défaut, les draps et serviettes d'une chambre sont remplacés systématiquement à chaque nuit passée par un client. L'objectif de Accor étant d'augmenter son parc hôtelier, mais également son activité, cette composante est un facteur d'augmentation des émissions et non de diminution.

Le volume de linge par nuitée

Les standards de marque définissent, selon les segments et les marques, des minimas en termes de volume et de grammage pour le linge et les serviettes. Ces standards de marque pourraient être révisés afin de proposer une vision plus économe en volume de linge, et donc en lavage et en ressources. Par ailleurs, la mise en place d'une politique de non-renouvellement systématique du linge lorsque la chambre est utilisée plusieurs nuits consécutivement par un même client, permet de limiter l'usage des ressources.

Les modalités de lavage

L'impact carbone du lavage du linge dépend des modalités de lavage. Des leviers de réduction des émissions existent. Ainsi, le transport du linge peut être électrifié et couvert par de l'énergie renouvelable. Le processus de nettoyage du linge peut être plus efficient grâce à la performance des équipements (l'apport énergétique nécessaire pour laver 1 kg de linge diminue). L'énergie consommée pour le lavage peut être d'origine renouvelable. Les produits de lavage utilisés peuvent être limités en quantité et choisis en fonction de leur empreinte carbone. Les modalités de lavage du linge constituent le levier le plus important pour réduire les émissions liées aux activités de lavage du linge.

Décomposition des émissions liées aux fluides frigorigènes

Surface climatisée (m^2)	x	Volume de fuite de fluide frigorigène (kg/m^2)	x	Facteur d'émission dépend du type de gaz réfrigérant ($kgCO_2eq/kg$)	=	Émissions de gaz à effet de serre ($kgCO_2eq$)

L'analyse de ces composantes permet d'éclairer les leviers d'action possibles.

La surface climatisée

Il s'agit de la surface couverte par un système de climatisation au sein des hôtels. Cette surface détermine la puissance de l'installation et le volume de fluides nécessaire. Elle se rapporte donc directement au développement de l'activité. La surface n'est donc pas un levier de réduction des émissions compte tenu de la croissance planifiée du parc hôtelier.

Le volume de fuite de fluides frigorigène

Il s'agit de la quantité de gaz qui s'échappe des installations de climatisation. Pour diminuer le taux de fuite, il est possible d'agir sur deux leviers : d'une part la qualité des installations et de leur mise en œuvre, d'autre part leur entretien régulier. Les standards techniques définissent les attentes du Groupe vis-à-vis des hôtels. Leur renforcement devrait réduire le volume de fuite de fluides frigorigènes. Accor modélise une baisse des émissions via ce levier.

Le facteur d'émission

Il s'agit de la valeur d'impact de réchauffement climatique (Potentiel de Réchauffement Global, PRG). Elle dépend directement du type de gaz présent dans les installations. Les réglementations internationales et locales imposent aux industriels d'utiliser certains types de gaz dans les installations mises sur le marché. Accor ne dispose donc pas de levier sur cette composante.

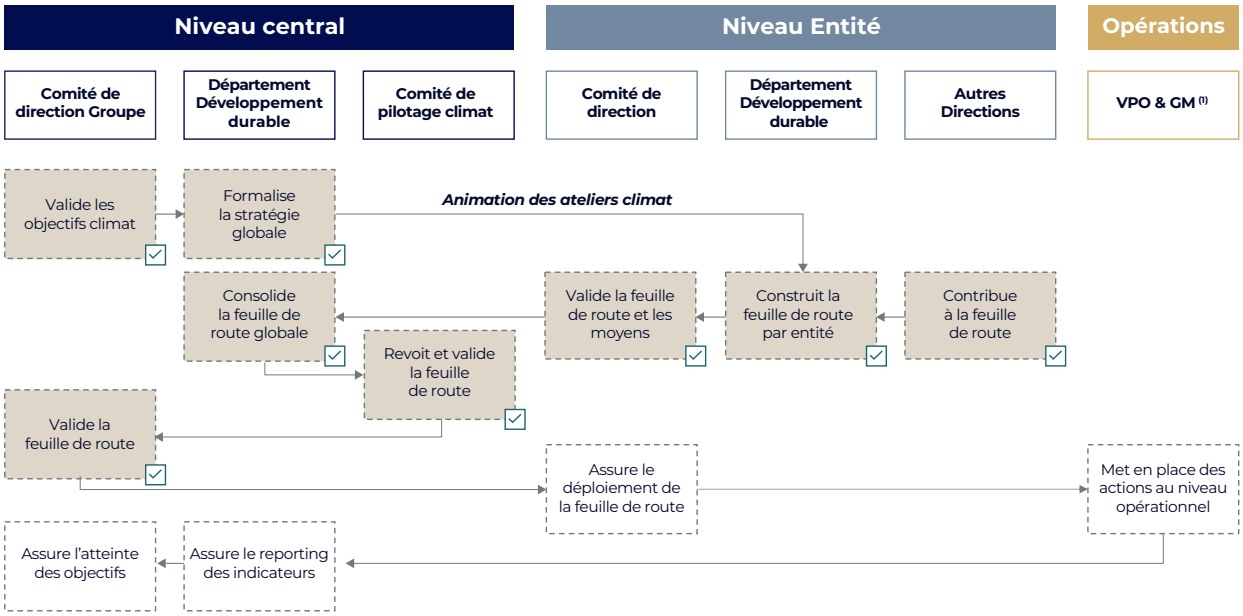
Trajectoire Carbone : leviers

Définition du Plan de transition : ateliers Carbone

Pour construire son Plan de transition, Accor a développé une approche collaborative permettant d'impliquer les entités opérationnelles dans la définition des leviers de décarbonation. Ce Plan a permis de dimensionner les feuilles de route à engager sur les différents périmètres.

Au cours de l'année 2024, les feuilles de route ont été présentées et validées en Comité de pilotage Climat en septembre, puis présentées en Comité exécutif par la Directrice Développement durable de Accor en novembre. Les travaux menés ont permis d'établir une première estimation des dépenses et investissements nécessaires pour que les propriétaires d'hôtels mettent en œuvre les actions identifiées. Le Groupe poursuit ses travaux par ailleurs pour quantifier ces actions, identifier et proposer aux propriétaires des solutions disponibles et adaptées aux enjeux du secteur de l'hospitalité (audits énergétiques, contrats de performance énergétique, contrats ou certificats d'énergie verte). Ces solutions nécessitent d'être approfondies et étudiées avec les propriétaires des hôtels, qui décideront en dernier ressort d'y recourir ou pas.

Principales étapes de construction et de déploiement du Plan de transition de Accor



(1) Vice-président Opérations (VPO) et General Managers (GM).

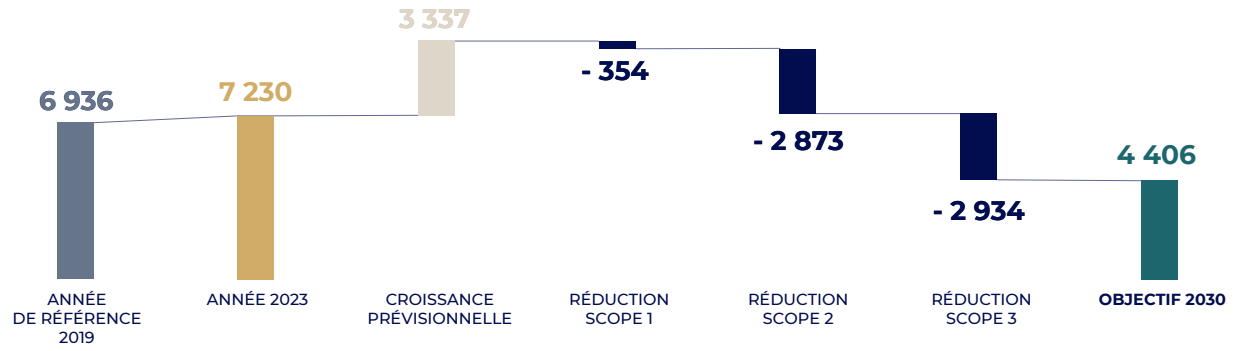
La modélisation de l'évolution de la surface du parc hôtelier repose sur le Modèle d'affaires 2024-2028 de Accor, élaboré par les Directions Finance et Développement du Groupe. Pour assurer la cohérence avec l'objectif SBTi à moyen terme (2030), la tendance 2024-2028 a été prolongée jusqu'à 2030.

Pour intégrer la projection de croissance du parc d'hôtels, un volume d'émissions carbone liées à la croissance du parc a été modélisé dans la trajectoire. En considérant la croissance, toute chose égale par ailleurs, par rapport à 2023, cette hypothèse est conservatrice (voir la méthodologie dans les annexes du présent document).

Trajectoire 2030

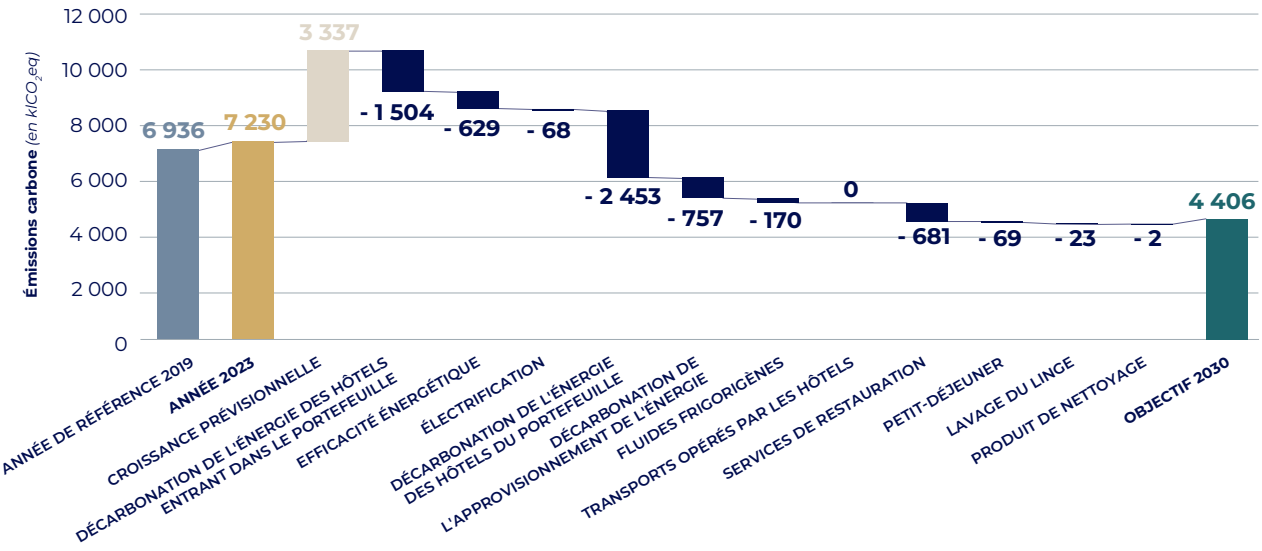
Les figures à venir sont des graphiques « en cascade » permettant de modéliser les réductions d'émissions carbone des différents postes permettant l'atteinte de l'objectif SBTi à moyen terme (2030).

Décomposition par scope



La décomposition par levier de réduction des émissions est présentée ci-dessous.

Décomposition des leviers pour atteindre l'objectif SBTi 2030 [1]



(1) L'ensemble des leviers permet d'aller au-delà de l'objectif 2030.

Pour étudier l'adéquation entre les moyens financiers (CapEx et OpEx) et la stratégie climat, il convient de décomposer les leviers ci-dessus selon les trois périmètres de responsabilité :

- périmètre A : émissions du périmètre sur lequel Accor dispose d'une maîtrise opérationnelle et financière (sièges et sites filiales) ;
- périmètre B : émissions des sites sous contrat de management ;
- périmètre C : émissions des sites sous contrat de franchise.

Périmètre A

Le périmètre A constitue le périmètre sur lequel Accor dispose d'un contrôle opérationnel et financier. Pour rappel, ce périmètre représente 3 % des émissions déclarées par Accor.

Ce périmètre regroupe :

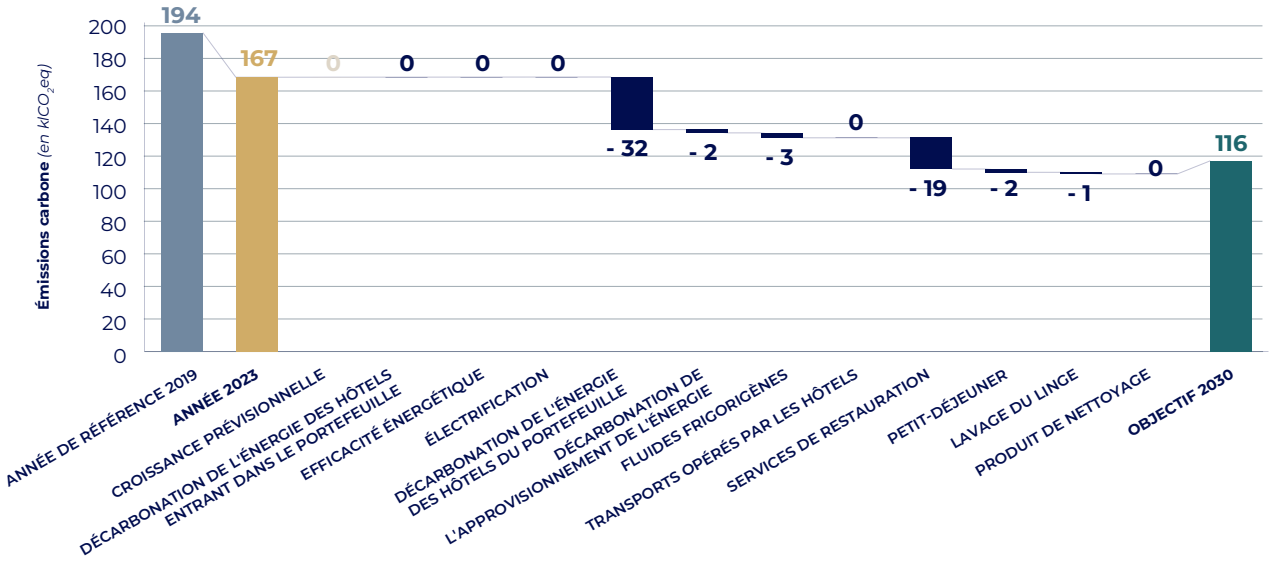
- les activités hôtelières des filiales ;
- les activités support, en soutien aux activités opérationnelles hôtelières, exercées par les sièges.

Pour rappel, les Autres activités intégrées au périmètre du rapport de durabilité (D-Edge, Momense et Paris Society) sont comptabilisées en tant qu'investissements dans la catégorie 3.15 du *Greenhouse Gas (GHG) Protocol*. Elles ne figurent pas dans le périmètre d'engagement SBTi, et ne font donc pas l'objet d'un traitement spécifique dans cette version du plan de transition. Elles seront intégrées au Plan de transition à partir de l'année 2025.

Conformément au modèle d'affaires *asset light* du Groupe, ce périmètre reste principalement composé d'actifs immobiliers de location et non détenus par Accor (95 %). Ainsi le levier d'amélioration de la performance énergétique des actifs via de l'investissement en CapEx n'a pas été considéré. La faible part d'éligibilité à la Taxonomie reflète également cette situation. Sauf cas isolés, Accor ne porte pas de responsabilité sur les investissements relatifs à l'amélioration de l'enveloppe des bâtiments de ce périmètre, ni sur les systèmes de chauffage, ventilation, climatisation (CVC).

L'objectif SBTi du périmètre A ne pourra donc être atteint que par le levier des OpEx. Cela se traduirait notamment par le recours à un approvisionnement en électricité bas-carbone. Accor prévoit ainsi, que dès 2025, 80 % de l'approvisionnement en électricité des sites de ce périmètre soit réalisé en énergie bas-carbone, via des certificats d'origine de l'énergie. En complément, les sites de ce périmètre disposant d'un service de restauration auront également pour objectif de diminuer la part de repas à base de viande rouge dans leur offre. Le montant prévisionnel estimé pour couvrir l'achat des certificats d'énergie du périmètre A est estimé à environ 125 milliers d'euros en 2025.

Périmètre A - Décomposition des leviers pour atteindre l'objectif SBTi 2030 [1]



(1) L'ensemble des leviers permet d'aller au-delà de l'objectif 2030.

La stratégie de Accor vise à généraliser sur l'ensemble de son parc son modèle d'affaires *asset light*. Par conséquent, le Groupe ne modélise pas d'émissions verrouillées *(Locked-in emissions)*, puisqu'il n'a pas vocation à réaliser d'investissements dans des actifs immobiliers ou industriels qui pourraient générer de futures émissions. La part des émissions du périmètre A de Accor étant très faible (< 3 %), ces émissions ne présentent pas un risque significatif au regard de l'atteinte des engagements.

Périmètre B

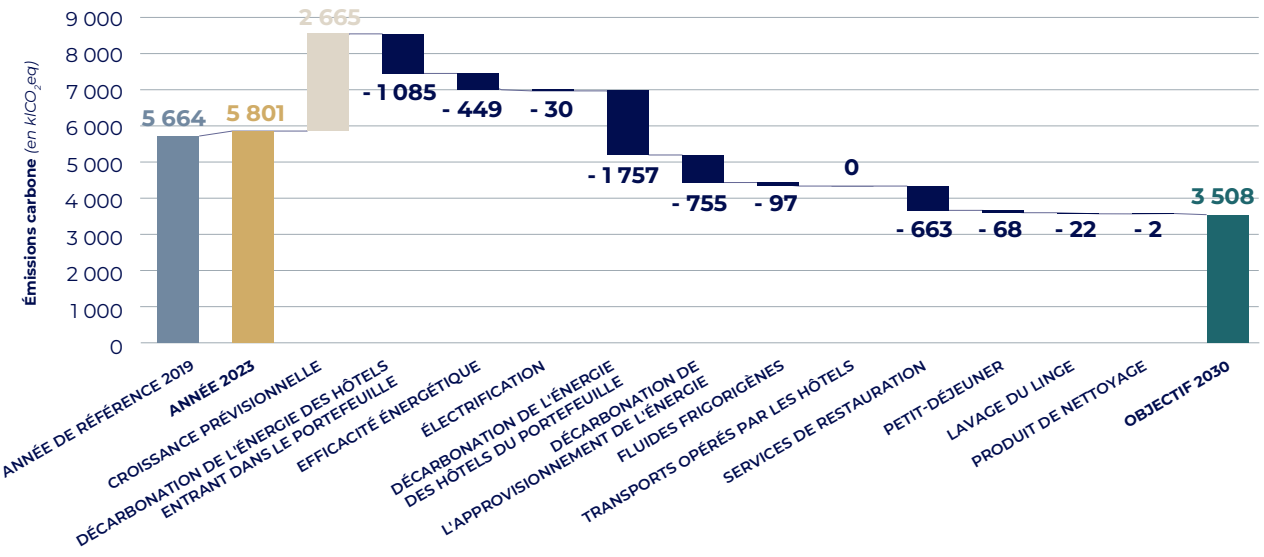
Le périmètre B regroupe l'ensemble des sites sous contrat de management du parc Accor. Par la nature *asset light* de son modèle d'affaires, Accor ne porte pas la responsabilité des investissements (CapEx) pour ces sites. En effet, ces investissements sont sous la responsabilité directe des propriétaires de site. En revanche, Accor met à disposition les informations et les moyens pour accompagner les propriétaires via différents programmes, par exemple au travers de ses services d'achats groupés (contrats de référencement) ou de ses services techniques (voir ci-dessous).

Concernant les dépenses OpEx, celles-ci sont proposées par Accor mais validées par les propriétaires. Dans le cadre de ses services d'achats groupés, Accor dispose de contrat-cadres permettant aux sites de nombreux pays de bénéficier d'une offre d'approvisionnement en énergie renouvelable, ou de certificats d'énergie renouvelable de qualité (conformes aux attentes du *Carbon Disclosure Project*, CDP).

Les réglementations internationales sur l'usage des gaz réfrigérants (Protocole de Kyoto, Protocole de Montréal, Amendement de Kigali, Directive F-Gas) permettent de modéliser une diminution de l'impact des émissions fugitives par le changement de gaz frigorigène. Le renouvellement des installations de climatisation en fin de vie, en conformité avec les nouvelles réglementations, couplé à la mise en place de contrats d'entretien, limitent les fuites. Pour ce qui est de la construction neuve, la Direction Design & Technical Services se base sur le référentiel BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*), et recommande des fluides dont le potentiel de réchauffement global (PRG 100) est inférieur à 1 000 $kgCO_2eq/kg$.

Par ailleurs, Accor projette une décarbonation de son Scope 3 hors énergie en s'appuyant notamment sur l'évolution de la nature des repas servis dans ses restaurants. Dans le cadre de son programme *Good food feels great*, la part de viande rouge doit diminuer au profit de repas à base d'autres protéines. Concernant le petit-déjeuner, le levier majeur porte sur l'origine des produits proposés. Le programme *Good food feels great* vise à soutenir la mise en valeur des produits locaux et de saison et donc favoriser la baisse des émissions.

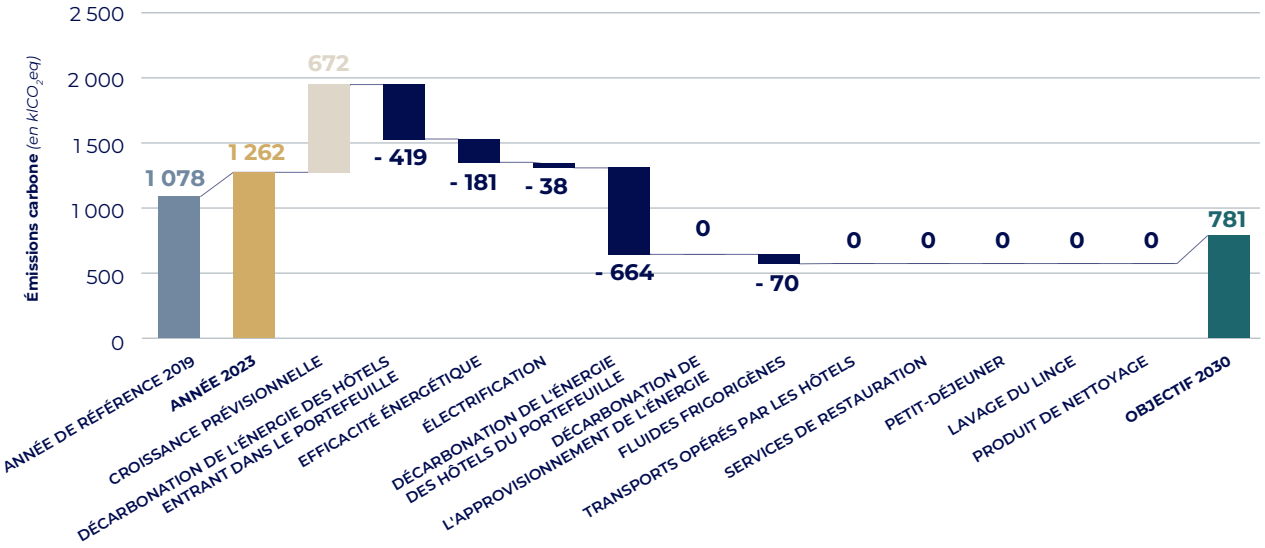
Périmètre B - Décomposition des leviers pour atteindre l'objectif SBTi 2030



Périmètre C

Le périmètre C regroupe l'ensemble des sites du parc Accor sous contrat de franchise. Le contrat de franchise implique que Accor ne porte aucune responsabilité, ni pour les investissements (CapEx), ni pour les dépenses d'exploitation (OpEx) de ces hôtels. Accor met néanmoins en œuvre des informations et des moyens pour accompagner les propriétaires via différents programmes (voir ci-dessous). Concernant les émissions fugitives et les émissions liées aux autres catégories du Scope 3, les mêmes hypothèses que pour le périmètre B ont été prises en compte.

Périmètre C - Décomposition des leviers pour atteindre l'objectif SBTi 2030 [1]



(1) L'ensemble des leviers permet d'aller au-delà de l'objectif 2030.

Stratégie de Accor pour atteindre les objectifs

Les attentes des parties prenantes de Accor en matière de décarbonation sont nombreuses et diverses. Elles jouent un rôle significatif dans les moyens mis en œuvre par le Groupe pour réduire ses émissions. Elles se retrouvent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, comme décrit ci-dessous.

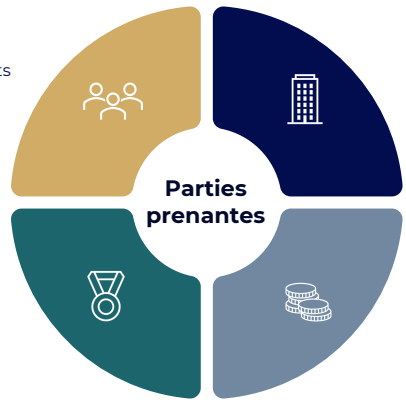
Détail des différentes attentes des parties prenantes principales

Attentes des plateformes de réservation et clients

- Les OTA prennent en compte la **performance carbone** dans leurs **critères de sélection**
- Les **clients BtoC** sont de plus en plus exigeants en matière de performance carbone et de **transparence**

Propriétaires

- Les propriétaires sont également soumis à des contraintes réglementaires environnementales et attendent donc des recommandations et un accompagnement
- **La performance environnementale** des actifs contribue à améliorer leur **valeur financière**



Attentes des clients corporate

- Les **clients BtoB** attendent des critères minimaux des **certifications d'entreprise (CDP ou SBTi)** dans leur appel d'offres

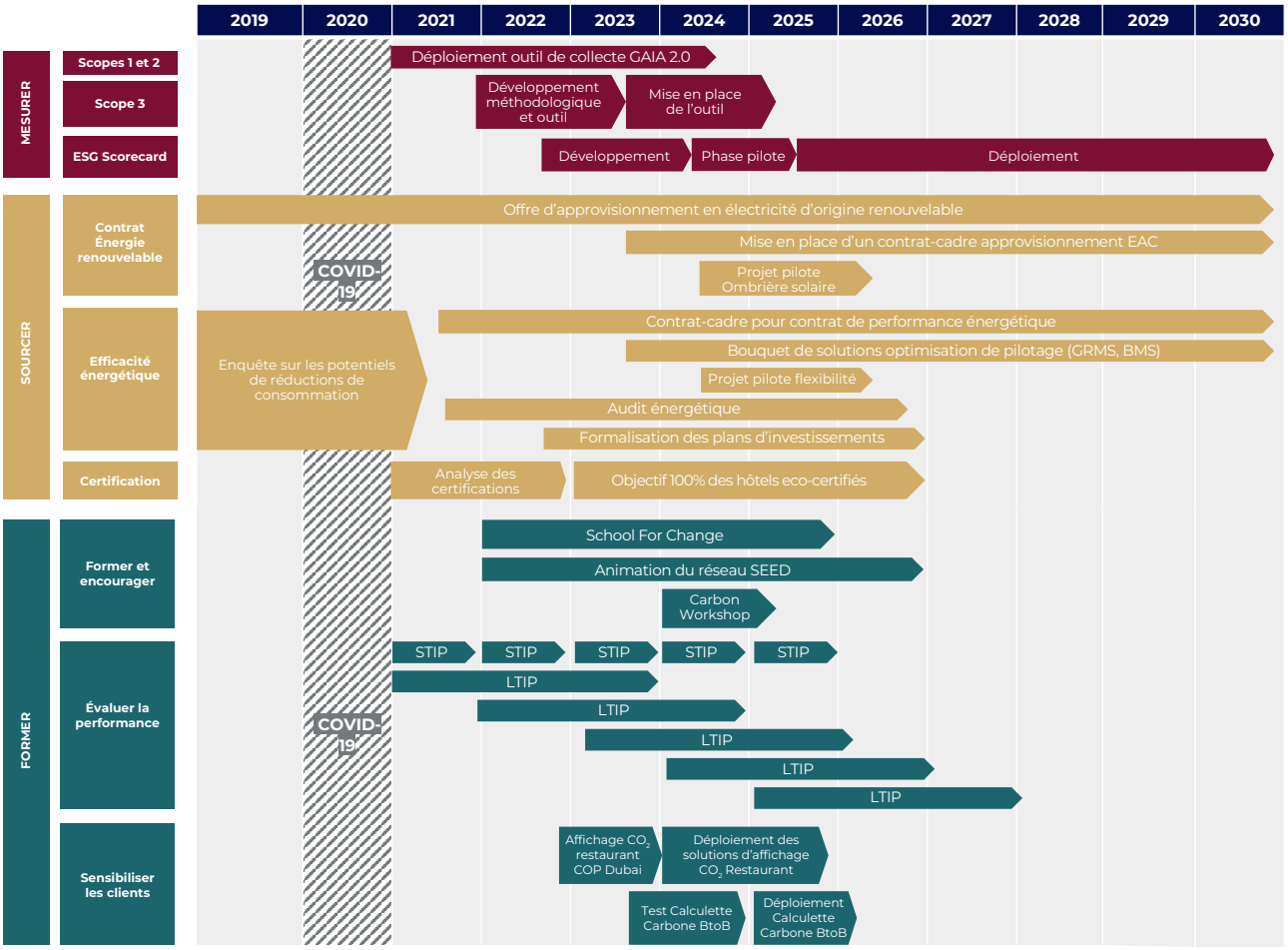
Attentes des investisseurs

- Les **investisseurs d'Accor** sont soumis à des obligations de reporting et ont leurs propres attentes en matière de performance environnementale
- La capacité d'emprunt d'Accor dépend d'objectifs de **performance climatique**, par exemple via les systèmes SLB ou RCF

La stratégie de Accor s'appuie sur un modèle *asset light* et positionne le Groupe comme un fournisseur de services, accompagnant le parc hôtelier sous enseigne Accor dans la transition. Cet accompagnement, dont les actions ont été initiées dès 2019 et sont en forte accélération depuis 2022, comprend trois volets :

- Mesurer ;
- Sourcer des solutions ;
- Former et encourager.

Les trois piliers de l'accompagnement : mesurer, sourcer et former



Mesurer : La mesure est le point de départ de l'action

Des outils communs déployés sur le parc hôtelier

Depuis 2022, l'ensemble des hôtels du parc sous enseigne Accor doit reporter ses consommations énergétiques dans un outil commun appelé GAIA 2.0 (outil fourni par Schneider Electric sous le nom de *Resource Advisor*). Le déploiement d'un outil unique sur un périmètre aussi vaste (plus de 5 500 sites dans 120 pays) est un défi. En 2024, 79 % des hôtels sous enseigne Accor ont transmis leurs consommations via GAIA 2.0. L'outil permet donc de suivre la majorité des consommations énergétiques des hôtels et, par conséquent, des émissions associées.

Le calcul des émissions non liées à l'énergie fait l'objet d'un traitement spécifique et innovant. La nature de l'activité de Accor et son empreinte géographique rendent la collecte des données du Scope 3 très complexe. Accor s'est donc entouré d'experts, en interne et en externe, pour développer des outils sur mesure conformes au *Greenhouse Gas (GHG) Protocol* et aux recommandations de la *World Sustainable Hospitality Alliance* (WSHA), via la méthodologie *Hotel Carbon Measurement Initiative* (HCMI) concernant le sous-traitement de la blanchisserie. Ces outils, déployés en janvier 2024, permettent le traitement de l'ensemble des catégories significatives du Scope 3 des établissements hôteliers. Les données, qui sont auditées, sont ensuite mises à disposition des hôtels dans la plateforme GAIA 2.0.

Les outils cités ci-dessus permettent de mieux maîtriser l'empreinte carbone des hôtels. Ils permettent également d'identifier les leviers d'action clés et les bonnes pratiques pour les diffuser au sein du parc d'hôtels.

En complément de cette vision statique, Accor dispose d'accès à la plateforme AXA Altitude, qui permet d'évaluer les risques physiques et de transition de chaque actif immobilier.

ESG scorecard en phase amont des projets

Pour les hôtels rejoignant le réseau, le Groupe travaille sur la mise en place d'une *ESG scorecard* en amont de l'entrée dans le réseau Accor. Cette *scorecard* comprend un volet dédié à la performance énergétique et carbone ainsi qu'aux risques physiques des actifs immobiliers. Cette grille d'analyse intègre les critères suivants :

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

Cette évaluation amont permettra d'identifier les hôtels à risques, afin de proposer un plan d'actions à l'entrée de l'hôtel dans le réseau Accor. Cette *scorecard* est en phase pilote depuis mi-2024.

Sourcer : Accor au service de la transition des sites

Identifier les gisements d'efficacité énergétique au sein des hôtels

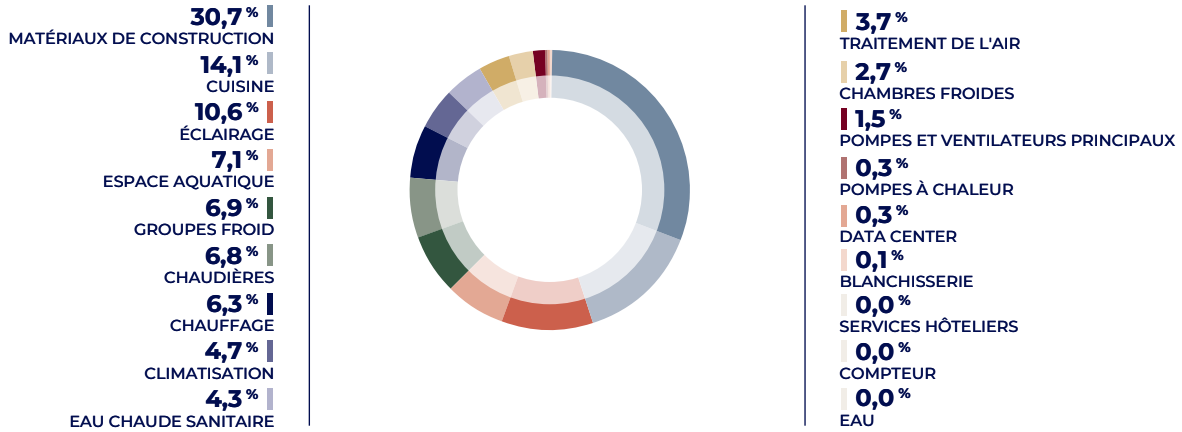
Environ 70 % des émissions carbone totales de Accor proviennent de l'énergie consommée par les hôtels. L'énergie étant désormais le deuxième poste de dépenses pour un hôtel, l'amélioration de l'efficacité énergétique bénéficie à la performance financière de chaque hôtel.

Dans cette perspective, Accor s'attache à améliorer ses normes techniques et à tirer parti des meilleurs outils de performance et technologiques, afin de préparer l'avenir pour les 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.

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 %.

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

Fort de ces conclusions révélant le potentiel d'efficacité énergétique et d'économies au niveau des hôtels, Accor a lancé en 2023 un projet pilote. Ce dernier s'est poursuivi en 2024 auprès d'hôtels volontaires, pour formaliser leur plan d'investissements permettant d'atteindre ce potentiel. Ces investissements, projetés ou réalisés, sont pris en charge par les propriétaires hôteliers et non par le Groupe.

Proposer des solutions clé en main pour décarboner les émissions liées à l'énergie

Au-delà des outils de mesure proposés par Accor, le Groupe propose aux hôtels managés et franchisés de nombreux services de référencement de prestataires, pour lesquels il est rémunéré. À titre d'illustration, Accor met ainsi à disposition de ses hôtels les services suivants :

- contrats d'énergie renouvelable, dits *bundle* ;
- certificats d'origine d'énergie renouvelable, dits *unbundle* (Garantie d'origine, GO ; *Energy Attributes Certificates*, *EACs*) ;
- offres pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments :
  - contrat de performance énergétique (EPC),
  - solutions de *Building Management System (BMS)* et *Guest Room Management System (GRMS)*,
  - contrats intégrant des solutions d'effacement énergétique ;
- contrats d'ombrières solaires sur les parkings.

En complément des offres déjà existantes dans le catalogue d'achat Accor, les équipes techniques travaillent au développement d'une gamme de services, destinée à accompagner les propriétaires dans leurs objectifs de décarbonation.

Le déploiement ou le développement de ces services s'effectue selon le calendrier prévisionnel décrit précédemment.

Accompagner les hôtels dans leur approvisionnement en énergie renouvelable

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

La Direction des Achats offre aux hôtels sous enseigne 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 2024, le Groupe a poursuivi son travail de définition d'un programme de transition vers les énergies renouvelables. Compte tenu des différences réglementaires entre les différents marchés de l'énergie dans le monde, la Direction des Achats a signé cette année un contrat-cadre avec un courtier de Certificats d'Énergie Renouvelable (*Energy Attribute Certificate, EAC*). Ce contrat est disponible dans plus d'une centaine de pays représentant 98 % des émissions liées à l'énergie.

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

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. 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 systèmes 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.

En 2024, Accor s'est entouré d'un cabinet spécialisé pour évaluer le potentiel d'implantation d'ombrières solaires sur les parkings des hôtels situés en France. Cette initiative offre aux propriétaires d'hôtels français la possibilité de se mettre en conformité avec la loi APER (loi relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables). Cette étude doit déboucher sur une contractualisation avec les propriétaires intéressés et donner lieu au développement de projets solaires en autoconsommation. Ce projet a vocation à être étendu à d'autres géographies.

Accompagner les hôtels vers les certifications externes

Les certifications environnementales représentent une opportunité pour accompagner les hôtels dans leur démarche de transition. En 2023, à la suite d'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 les hôtels de son parc vers l'obtention d'une certification externe, avec un objectif d'atteindre 100 % d'hôtels écocertifiés à fin 2026. Fin décembre 2024, 36,2 % hôtels du Groupe étaient écocertifiés [1].

Les programmes de certification évaluent les hôtels sur la base des quatre piliers fondamentaux du développement durable : la gestion durable, les impacts environnementaux, les impacts culturels et les 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.

Former & Encourager

Le troisième volet de l'accompagnement des hôtels concerne les moyens mis en œuvre par Accor pour former et encourager la transition. La formation est un point de passage clé dans la mise en mouvement de l'ensemble des parties prenantes.

Sensibiliser et former les salariés des sièges

En 2024, le Groupe a continué à déployer plusieurs initiatives fortes pour sensibiliser et former les salariés de l'entreprise :

- l'ensemble des équipes de Direction de chaque Région et Marque ont été invitées à participer à la première session des ateliers carbone mis en œuvre dans le cadre de la construction des feuilles de route carbone. Ces sessions ont eu lieu en présentiel dans chaque Région (Dubaï, Sao Paulo, Shanghai, Singapour, Londres et Paris). Elles ont rassemblé plus de 150 personnes issues des différents métiers du Groupe ;
- 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* 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 2024, les nouveaux modules de formation proposés couvrent les crises de l'eau, les leviers d'action pour la biodiversité en tant qu'entreprise, et le dernier pilier de la stratégie de durabilité du Groupe : « Explorer » ;
- le réseau SEED (*Saving the Environment Every Day*) est un collectif de salariés engagés dans la transition durable. Avec 200 membres, 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.

Inclure des indicateurs carbone dans l'évaluation de la performance

Il est important de rappeler que la rémunération des membres du Comité exécutif, ainsi que des Directeurs d'hôtels, inclut des critères liés à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, conformément aux engagements publics pris par le Groupe. Des critères liés au climat sont présents à la fois dans les plans de rémunération variable à court-terme et à long-terme.

Les objectifs et résultats des objectifs liés à la performance environnementale sont détaillés en section 3.1.1.3 « Les mécanismes incitatifs liés à la performance durable ».

(1) Le dénominateur de cet indicateur est le portefeuille hôtelier au 1er janvier 2024.

Embarquer les fournisseurs : un maillon clé

Les émissions liées à l'achat de produits et services représentent environ 20 % de l'empreinte carbone de Accor. La nouvelle version de la Charte Achats Responsables, déployée en 2023, inclut de nouvelles exigences, engageant par exemple les partenaires à mesurer et publier annuellement leur empreinte carbone, conformément à une norme établie telle que le *Greenhouse Gas (GHG) Protocol*.

En 2024, la Direction des Achats de Accor a lancé un programme de décarbonation de sa chaîne d'approvisionnement, à l'échelle mondiale. Ce programme vise à évaluer la maturité carbone des fournisseurs référencés tout en vérifiant leur alignement avec les ambitions climatiques du Groupe.

Dans le cadre de cette initiative, plus de 1 000 fournisseurs répartis sur les cinq continents, représentant 75 % du volume total d'achats référencés, ont été impliqués au travers de réunions individuelles. Ces rencontres ont permis de :

- présenter le programme de décarbonation de Accor ;
- évaluer les actions climatiques des fournisseurs et leur maturité carbone ;
- engager les fournisseurs sur une trajectoire de réduction des émissions en ligne avec les objectifs de Accor.

Pour soutenir cette démarche, l'ensemble des acheteurs du Groupe ont été mobilisés. Leur contribution à l'atteinte de ces objectifs est intégrée dans leur rémunération variable, renforçant ainsi leur implication. Le suivi de la performance climatique des fournisseurs s'appuie sur un outil numérique dédié, doté d'un tableau de bord en temps réel. Cet outil permet à la communauté des Achats d'accéder au reporting carbone des fournisseurs référencés.

Sensibiliser et informer les clients

L'accompagnement du client est une composante essentielle pour évoluer vers des pratiques sobres et bas-carbone. Pour cette raison, Accor déploie les initiatives suivantes :

- mise à disposition de **l'impact carbone des repas** dans les menus des restaurants : les équipes des Directions Achats et Développement durable ont identifié trois prestataires proposant aux hôtels – et notamment aux chefs cuisiniers – d'évaluer l'impact carbone des recettes, puis de l'indiquer sur la carte. Cette initiative permet d'informer les clients et d'orienter leurs choix vers des plats bas-carbone ;
- développement par les équipes Accor d'un calculateur, appelé ***Carbon Tracker***, à destination de ses clients Entreprises, permettant d'évaluer l'impact d'un événement ou d'une nuitée avec précision. Cet outil intègre les données carbone issues du reporting des hôtels, ainsi que des informations sur les composants précis de l'événement, tels que la nature des repas ou la provenance des clients. L'ensemble des informations traitées par l'algorithme permet d'obtenir une empreinte carbone détaillée, ainsi que des conseils pour limiter l'impact de l'évènement. Cet outil est actuellement au stade du démonstrateur mais devrait être déployé à l'échelle du Groupe au cours de l'année 2025.

Gouvernance de la stratégie climat

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 spécifique. Cette structure est conçue pour soutenir les actions et les projets qui traitent des questions climatiques dans toutes les fonctions de l'entreprise :

- le **Conseil d'administration** a souhaité s'assurer du suivi plus approfondi des sujets de développement durable et a décidé en 2023 la création du Comité ESG dédié ;
- le **Comité ESG** s'assure du niveau d'ambition des objectifs et contrôle l'exécution de la stratégie de durabilité et, en particulier, de la feuille de route sur le climat définie par le Comité exécutif ;
- le **Comité d'audit, de la compliance et des risques** suit le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité ;
- le **Comité exécutif** définit la stratégie et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs climat du Groupe ;
- le **Comité de pilotage Climat** propose une feuille de route permettant l'atteinte des objectifs climat ; il est piloté par le Département Environnement de la Direction Développement durable ;
- la **Direction Développement durable** assure le reporting et la mesure des indicateurs liés au climat, et anime le Comité de pilotage Climat ;
- les **Opérations** assurent la collecte des données au niveau des hôtels et le déploiement des solutions mises à la disposition des propriétaires.

Comme précisé ci-avant, le présent Plan de transition s'appuie sur les travaux menés dans le cadre des ateliers carbone, qui ont permis le développement à l'échelle de chaque entité du Groupe de feuilles de route de décarbonation. Ces feuilles de route ont été présentées et validées en Comité de pilotage Climat n° 13 du 3 septembre 2024, puis présentées en Comité exécutif par la Directrice Développement durable de Accor et les Présidents-directeurs généraux de chaque entité du Groupe les 8 et 28 novembre 2024.

Le Plan de transition a été présenté au Comité ESG qui a validé sa publication.

La Politique et le Plan de transition ayant été adoptés en 2024, Accor ne dispose pas d'éléments permettant de commenter les progrès réalisés depuis son adoption, ni entre l'année de référence et la présente publication.

Plaidoyer – lobbying

L'engagement du Groupe s'étend à ses pairs et aux autres parties prenantes de l'industrie hôtelière pour mener et soutenir des projets ambitieux.

En 2021, Accor a rejoint la World *Sustainable Hospitality Alliance* (WSHA) en tant que membre actif, association d'entreprises hôtelières visant à relever les principaux défis de durabilité du secteur. Le Groupe participe notamment à des ateliers de travail organisés par SHA pour examiner la méthodologie *Hotel Carbon Measurement Initiative* (HCMI) sur le calcul du Scope 3.

Le Groupe a signé en 2021 la Déclaration de Glasgow sur l'action climatique dans le tourisme lancée par l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) des Nations Unies, avec 300 organisations touristiques publiques et privées, qui se sont engagées à réduire de moitié leurs émissions d'ici 2030 et à contribuer à atteindre la neutralité carbone planétaire d'ici 2050.

En août 2022, Accor a rejoint le *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC), l'organisation leader en matière de durabilité dans l'industrie hôtelière. Grâce à cette adhésion, Accor vise à élever les normes de durabilité mondiales pour une industrie hôtelière plus durable.

Accor est membre du groupe consultatif *Cornell Hotel Sustainability Benchmarking* (CHSB), qui fournit la base d'un ensemble de données internationales sur l'énergie et le carbone, ainsi que des conseils, des connexions et un contexte industriel. Il soutient le développement, la révision et la diffusion de références de durabilité pour l'utilisation de l'énergie et de l'eau, et pour les émissions de gaz à effet de serre.

Accor est également membre du Conseil d'administration de la *Global Business Travel Association* (GBTA), l'un des principaux conseils de durabilité de l'industrie, qui mobilise ses membres pour collaborer sur les normes et solutions ESG dans les secteurs du voyage et du tourisme. En tant que membre du conseil de la GBTA, Accor contribue aux initiatives et aux programmes de sensibilisation aux voyages d'affaires durables et aux actions climatiques.

Enfin, Accor travaille avec des ONGs : le Groupe participe ainsi au plaidoyer, fondé sur la science, que mène les ONG partenaires comme le *World Wide Fund for Nature* (WWF).

3.1.2.1.5 Déclaration 2024

Le Plan de transition présente les enjeux méthodologiques et définit les périmètres liés à la mesure des émissions de Accor pour l'année de référence 2019 et l'année 2023. Le plan de transition est détaillé en section 3.1.2.1.4 « Le Plan de transition ».

Un point d'attention est porté à la connaissance du lecteur concernant l'évolution de traitement des émissions associées à Paris Society, D-Edge et Momense. Celles-ci étaient précédemment calculées (pour l'année de référence 2019 et de l'année 2023) grâce à un ratio financier intégré dans la catégorie 3.15 du *Greenhouse Gas (GHG) Protocol* et sont en 2024 intégrées de façon dédiée, sur la base de données réelles. Conformément à l'Annexe E du *GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard – Édition révisée* (Janvier 2025), Accor effectuera en 2025 une mise à jour de l'année de référence, en intégrant les émissions nouvellement calculées afin de permettre une comparaison cohérente. Cependant, la part relative des émissions associée à ces activités est considérée comme peu significative : < 1 % du périmètre d'engagement SBTi.

Les évolutions des modes de reporting ont été indiquées précédemment et s'inscrivent dans la continuité des éléments communiqués dans le Document d'enregistrement universel 2023. L'ensemble des précisions sont à retrouver en annexe du présent chapitre.

Cette année, Accor souhaite mettre en avant la notion d'incertitude qui a été ajoutée dans ses processus de reporting sur la donnée la plus significative – c'est-à-dire sur les émissions associées à l'énergie. L'incertitude associée à la consommation énergétique du parc des hôtels Accor est de 0,49 %. L'incertitude associée aux émissions de gaz à effet de serre liée à l'énergie (Scope 1, 2 et 3.14) est estimée à 4,0 % en *Location-based* et 7,8 % en *Market-based*. L'ensemble des précisions sont à retrouver en annexe du présent chapitre.

Synthèse des consommations énergétiques

	A	A	A	A	A	B	C	A	A+B+C
	Activités support	Autres activités			Activités hôtelières				
	Sièges	Paris Society	D-Edge	Momense	Hôtels Filiales	Hôtels Managés	Hôtels Franchisés	Total Périmètre A	**Total Accor**
Consommation totale d'énergie *(en MWh)*	**22 536**	**18 948**	**897**		**236 723**	**9 068 160**	**4 205 784**	**279 105**	**13 553 049**
Consommation issue d'énergie fossile	3 861	9 577	58		90 390	3 662 292	1 653 357	103 886	5 419 534
Consommation issue d'énergie nucléaire									
Consommation issue d'énergie renouvelable directe					3	16 610	178	3	16 790
Consommation d'électricité total *(en MWh)*	18 676	9 372	839		146 330	5 389 258	2 552 250	175 216	8 116 725
Consommation d'électricité d'origine fossile	4 370	1 208	141		52 571	3 583 147	1 307 124	58 291	4 948 562
Consommation d'électricité d'origine nucléaire	561	5 885	480		11 603	378 858	417 336	18 528	814 722
Consommation d'électricité d'origine renouvelable	13 744	2 278	218		82 156	1 427 254	827 790	98 397	2 353 441
Consommation d'électricité renouvelable liée à un instrument contractuel (*bundle* ou *unbundle*)	11 219		11		52 297	100 470	29 753	63 527	193 750
Pourcentage *(en %)*									
Part d'énergie fossile dans le total d'énergie consommée	37 %	57 %	22 %		60 %	80 %	70 %	58 %	77 %
Part d'énergie nucléaire dans le total d'énergie consommée	2 %	31 %	54 %		5 %	4 %	10 %	7 %	6 %
Part d'énergie renouvelable dans le total d'énergie consommée	61 %	12 %	24 %		35 %	16 %	20 %	35 %	17 %
Part d'énergie renouvelable *bundle* ou *unbundle*								23 %	1 %

La décomposition des consommations énergétiques de Momense n'est pas disponible, cependant ce périmètre est non significatif (< 0,5 % des émissions de gaz à effet de serre).

L'ensemble de l'énergie renouvelable produite sur les sites de Accor est considéré comme *non-fuel* (aussi appelée hors carburant) car il s'agit principalement d'énergie produite à partir de panneaux photovoltaïques. Cependant, dans le cadre de son reporting 2024, Accor n'a pas suivi ce volume. Le volume d'énergie renouvelable produit sur les sites Accor sera inclus dans le prochain reporting portant sur l'année 2025.

Aucune activité de Accor n'est considérée comme faisant partie de secteurs à fort impact climatique. Par conséquent, Accor ne présente pas de données y afférent.

L'ensemble de l'énergie renouvelable produite sur les sites de Accor est considéré comme *non-fuel* (aussi appelée hors carburant) car il s'agit principalement d'énergie produite à partir de panneaux photovoltaïques. Cependant, dans le cadre de son reporting 2024, Accor n'a pas suivi ce volume. Le volume d'énergie renouvelable produit sur les sites Accor sera inclus dans le prochain reporting portant sur l'année 2025.

Au regard des activités opérées par Accor, les émissions biogéniques ne sont pas couvertes dans le cadre du reporting car inexistantes.

Tables GHG Protocol : contrôle opérationnel

La liste des catégories du Scope 3 incluses dans le périmètre de reporting et dans le périmètre d'engagement SBTi ont été présentées dans le Plan de transition (voir section 3.1.2.1.4 « Le Plan de transition »).

Les objectifs en valeur absolue dépendent de l'année de référence. Ils sont indiqués dans le tableau de synthèse ci-dessous.

Table déclarative des émissions de gaz à effet de serre 2024
(en contrôle opérationnel, en ktCO2eq)

		Périmètres A+B+C	Périmètres A+B+C	Périmètres A+B+C	Objectifs 2030	
		2019	2023	2024		
	Périmètre SBTi	Année de référence	N-1	N	Absolu	Relatif
Scope 1 – Émissions directes		**604**	**645**	**612**	**324**	
Sources de combustion stationnaires et mobiles	X	476	515	491	255	- 46,2 %
Émissions fugitives issues de la climatisation	X	128	130	116	69	- 46,2 %
Scope 2 – Émissions indirectes liées à l'énergie		**2 702**	**2 759**	**2 811**	**1 453**	
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains - *location-based*		2 637	2 786	2 750		
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains - *market-based*	X	2 702	2 759	2 811	1 453	- 46,2 %
Scope 3 – Émissions indirectes		**4 337**	**4 587**	**4 578**		
3.1 Achats de biens et services	X	1 637	1 589	1 461	1 186	- 27,5 %
Restauration et boissons		1 417	1 378	1 229		
Services de blanchisserie externalisés (les services internalisés étant inclus dans les Scopes 1 et 2)		184	177	159		
Services de nettoyage		36	34	30		
3.2 Immobilisations		310	352	339		
Mobilier des chambres et Mobilier des bureaux		143	169	169		
Lits, matelas et linge de maison		132	142	127		
Équipements informatiques		30	34	34		
Véhicules		5	6	9		
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 & 2)	X	915	975	980	663	- 27,5 %
3.4 Transports amont		40	37	38		
3.5 Déchets générés par les activités		122	110	94		
3.6 Voyages d'affaires		1	1	9		
3.7 Déplacements domicile-travail		207	228	230		
3.8 Actifs en leasing amont		-	-	-		
3.9 Transport aval		-	-	-		
3.10 Transformation des produits vendus		-	-	-		
3.11 Utilisation des produits vendus		-	-	0		
3.12 Fin de vie des produits vendus		-	-	0		
3.13 Actifs en leasing aval		-	-	-		
3.14 Franchisés	X	1 078	1 262	1 427	780	- 28 %
Émissions directes provenant de l'énergie (émissions fugitives incluses) (Scope 1 des Franchisés)	X	274	330	339	199	- 27,5 %
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Location-Based)*		753	935	998		
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Market-Based)*	X	804	932	1 088	583	- 27,5 %
3.15 Investissements		27	33	-		
Total		**7 642**	**7 991**	**8 001**		
Total SBTI		6 936	7 230	7 291	4 406	- 36 %
Total SBTi Scope 1 & 2		3 306	3 404	3 423	1 776	- 46,3 %
Total SBTi Scope 3 (3.1, 3.3 et 3.14)		3 630	3 826	3 868	2 629	- 27,6 %

On observe une augmentation des émissions de gaz à effet de serre liée à la croissance de l'activité de Accor. Entre 2019 (année de référence actualisée) et 2024 on observe une augmentation de 23 % de la surface du parc hôtelier du Groupe. Dans ce même laps de temps les émissions du périmètre SBTi (Scope 1, 2, 3.1, 3.3 et 3.14) augmentent de 5 %. Ainsi la performance carbone rapporté à surface entre 2019 et 2024 est passée de 170 $kgCO_2eq/m^2$ à 144 $kgCO_2eq/m^2$ soit une baisse de - 15 %.

Le reporting en market-based est soumis aux évolutions des facteurs d'émissions résiduels. Dans le cas de Accor, la part de consommation énergétique couverte par des certificats d'origine renouvelable est encore faible. L'évolution de ces facteurs d'émissions joue donc un rôle significatif dans l'évolution des émissions de gaz à effet de serre du scope 2.

Dans le cadre de son approvisionnement en énergie renouvelable, Accor a recours à des certificats d'attribution de l'origine de l'énergie adossés à un contrat d'approvisionnement d'énergie (*bundled*) et dans d'autres cas, non lié au contrat d'énergie (*unbundled*). Du fait de la présence internationale du Groupe, l'éventail des différents types de certificats est représenté :

- Garanties d'Origine (GOs) ;
- *Renewable Energy Guarantees of Origin* (REGOs) ;
- *Renewable Energy Certificates* (RECs). & RECs (I-RECs) ;
- *Tradable Instruments for Global Renewables* (TIGRs) ;
- *Green Energy Certificates* (GECs) ;
- *Large-scale Generation Certificates* (LGCs) ;
- *New Zealandian* (N-ZECs).

		2023	2024	Évolution 23/24
Émissions de gaz à effet de serre (Périmètre SBTi, *market-based)*	en $ktCO_2eq$	7 230	7 287	
Revenu net	en milliers d'euros	5 056	5 606	
Intensité de GHG d'après revenu net	**en $tCO_2eq/k€$**	**1,43**	**1,30**	**- 9 %**

D'après les ESRS, les données considérées, qualifiées de « primaires du Scope 3 » correspondent aux données d'émissions carbone issues directement d'un fournisseur. Pour des raisons d'homogénéité et de maturité, il n'y a pas de données carbone issues des fournisseurs directement intégrées à la consolidation.

La méthodologie est disponible en annexe de ce chapitre.

3.1.2.1.6 Informations exclues du périmètre du rapport de durabilité 2024

Réactualisation de la TCFD

La Politique Climat du Groupe contient de premiers éléments d'analyse de résilience et fait référence à une analyse par scénario climatique, conduite en 2022 conformément aux recommandations de la *Task Force for Climat Disclosures* (TCFD). Cette analyse doit être actualisée, compte tenu des évolutions du Groupe. Accor prévoit donc de conduire une étude durant l'année 2025. L'objectif d'une telle étude est de modéliser les risques physiques et les risques de transition liés à l'activité de Accor, y compris pour les périmètres A, B et C, dans des scénarios + 1,5 °C et de + 4 °C. Elle permettra au Groupe d'évaluer la capacité de résilience du modèle économique de Accor (par exemple, des pertes de chiffre d'affaires dans certains scénarios). L'étude sera conduite par la Direction Développement durable et le Département Risques, et ses conclusions seront présentées dans un prochain rapport de durabilité. Elles conduiront Accor à proposer un plan de résilience pour assurer la diminution de l'exposition aux risques.

Projets d'élimination et d'atténuation des GES financés par des crédits carbone

Dans le cadre de sa Politique Climat, Accor s'est fixé pour objectif premier de réduire ses émissions de gaz à effet de serre et se refuse pour l'instant à comptabiliser d'éventuels projets de captation de carbone. Ainsi, le Groupe ne propose pas d'élément de réponse lié à l'utilisation de crédit carbone.

Prix interne du carbone

En 2024, Accor ne dispose d'aucun système de prix interne du carbone. Le Groupe ne présente donc pas d'éléments lié à un éventuel prix interne du carbone dans le présent rapport.

3.1.2.2 Protéger la ressource en eau (ESRS E3)

3.1.2.2.1 Rappel des IROs matériels

Intitulé de l'IRO	Typologie
Risque financier lié aux arrêts opérationnels en raison de pénuries d'eau dans les zones de stress hydrique et de négociations plus difficiles avec les communautés locales	Risque
Consommation d'eau liée à la chaîne de valeur amont et les rejets dans les eaux souterraines	Impact négatif
Prélèvements en eau/consommations d'eau pour les activités des sites et mauvaise gestion de l'eau	Impact négatif

3.1.2.2.2 Les impacts, risques et opportunités clés liés à l'eau

L'analyse de double matérialité menée par Accor en 2024 et décrite à la section 3.1.1.4 « L'analyse de double matérialité » a permis d'identifier les principaux impacts et risques liés à la **ressource en eau** pour le Groupe. Ces conclusions s'appuient notamment sur une analyse *Science Based Targets Network* (SBTN) réalisée en 2022. Cette dernière identifie que la pression la plus forte exercée sur la Nature dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration se situe au niveau de la chaîne d'approvisionnement en raison des achats de denrées alimentaires. En effet, les pratiques agricoles associées à la production de ces denrées génèrent des prélèvements hydriques conséquents et entraînent le rejet d'eaux usées agricoles dans les cours d'eau et les nappes souterraines.

Outre cet impact négatif s'exerçant sur la partie amont de la chaîne de valeur de Accor, un impact négatif lié aux opérations hôtelières est également matériel. Il s'agit de l'impact lié aux prélèvements en eau, qui inclut la gestion parfois inefficace de cette ressource. Certains services proposés par les sites sous enseigne Accor requièrent des prélèvements en eau élevés, tels que la mise à disposition et la maintenance de spas, piscines ou golfs. La gestion de l'eau peut également entraîner un usage conséquent de la ressource, comme pour certains sites où les systèmes de blanchisserie pourraient être plus économes en eau.

Le Groupe a réalisé un examen de la localisation de ses hôtels (tous périmètres confondus) début 2024 par le biais de l'outil *AXA Altitude*, qui a permis de faire ressortir que près de la moitié du parc hôtelier Accor se situait dans des zones à risque de stress hydrique élevé.

Pour affiner cette première analyse, une identification des bassins prioritaires a été réalisée à l'aide de l'outil SBTN *State of Nature Water Layers*, qui prend notamment en compte les données de l'outil en ligne *WWF Water Risk Filter*, et a fait ressortir environ 2 208 hôtels, dont 1 021 hôtels filiales et managés, comme étant les plus susceptibles de faire face à des risques de pénurie d'eau.

L'évaluation a mis en évidence quatre **bassins fluviaux** clés qui représentent une part significative des prélèvements dans les zones à stress hydrique élevé et très élevé, et sur lesquels se situent des hôtels filiales ou managés prioritaires pour le Groupe :

- la Péninsule arabique (Émirats Arabes Unis, Arabie Saoudite, Oman, Koweït, Qatar, Bahreïn) : 142 hôtels dont 116 hôtels filiales et managés ;
- la Mer Jaune et la Mer de Chine orientale (Grande Chine) : 225 hôtels dont 36 hôtels filiales et managés ;
- Chao Praya (Thaïlande) : 43 hôtels dont 22 hôtels filiales et managés ;
- la Péninsule du Sinaï et le Golfe d'Aqaba (Égypte et Jordanie) : 26 hôtels dont 21 hôtels filiales et managés.

Par ailleurs, dans le cadre de l'analyse de double matérialité, plusieurs parties prenantes internes et externes ont été consultées sur des thèmes liés à l'eau, au travers d'un questionnaire, d'entretiens et d'une analyse documentaire. Cette consultation, décrite au sein de la sous-section 3.1.1.4 « Méthodologie de l'analyse de double matérialité », a fait ressortir les thèmes de l'utilisation et de la qualité de l'eau comme enjeux prioritaires pour le Groupe. Cette consultation n'inclut cependant pas directement les communautés locales potentiellement touchées.

Il est à noter que dans le cadre des activités de Accor, les données hydriques publiées ci-après concerneront le prélèvement plutôt que la consommation d'eau. En tant que groupe d'hôtellerie et de restauration, l'activité de Accor repose essentiellement sur l'utilisation de l'eau pour les services offerts par les sites, tels que l'hygiène, le nettoyage et l'entretien des espaces verts. Cependant, la majeure partie de cette eau, après usage, est restituée au système de distribution et de traitement des eaux. En effet, l'eau utilisée dans les installations n'est pas « consommée » au sens où elle serait soustraite du cycle de l'eau ; elle est prélevée, temporairement utilisée, puis retournée, hormis une petite portion évaporée (par les processus d'évapotranspiration, d'évaporation et d'ingestion).

Les données de prélèvement d'eau permettent donc de rendre compte de manière précise et pertinente de l'impact hydrique du Groupe. En se concentrant sur les prélèvements d'eau, il est possible d'évaluer et optimiser l'usage de la ressource dans chaque étape des activités du Groupe, en visant à limiter son empreinte sur les ressources locales. Rendre compte des prélèvements offre une vision en ligne avec les standards de durabilité européens et les objectifs de la Directive-cadre sur l'eau (DCE) visant à protéger et préserver les ressources hydriques dans les zones où le Groupe opère.

3.1.2.2.3 Politique Eau

Accor s'est doté d'une Politique Eau mettant en avant l'importance d'une gestion responsable de l'eau dans ses activités propres et sa chaîne de valeur. Cette Politique décrit les stratégies visant à **réduire les prélèvements d'eau** à travers des engagements tant globaux que locaux, tout en soulignant les défis posés par la crise de l'eau et en lien avec le dérèglement climatique. La Politique explique l'empreinte de Accor et sa dépendance vis-à-vis de la ressource en eau, dans ses opérations hôtelières et au travers de la chaîne de valeur alimentaire. Les engagements de Accor pour une gestion durable de l'eau y sont décrits.

Cette Politique couvre l'ensemble du parc hôtelier du Groupe, Elle a été conçue pour traiter des enjeux propres aux prélèvements en eau générés dans le secteur de l'hôtellerie. En ce qui concerne les activités de restauration, elles sont abordées plus en détail au sein de la Politique Alimentation durable. En effet, l'empreinte hydrique des activités de restauration est majoritairement liée à la chaîne de valeur amont par l'approvisionnement en denrées alimentaires. Les Autres activités opérant dans le secteur de la restauration (Momense, Paris Society) seront prises en compte dans la Politique Alimentation durable lors de sa révision en 2025. Les Autres activités opérant dans le secteur des services (D-Edge) et les sièges représentent quant à eux une part négligeable des prélèvements en eau liés aux activités de Accor et ne seront donc pas intégrés dans la Politique Eau du Groupe.

La formulation de cette Politique repose sur des référentiels externes (*Taskforce on Nature-related Financial Disclosures,* TNFD ; SBTN) et des initiatives internationales comme le CDP *Water* ou le CEO *Water Mandate des Nations Unies* qui visent à répondre aux objectifs de développement durable de l'ONU liés à l'eau (ODD n° 6 – Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau).

La Politique Eau a été publiée en 2023 puis mise à jour en 2024. Elle a été diffusée par message électronique aux responsables environnement des régions et marques en février 2024, ayant à leur charge de les diffuser aux Directeurs d'hôtels (*General Managers)*. Elle est accessible à tous les salariés du Groupe sur l'Intranet et peut également être consultée sur le site Internet du Groupe. Avant sa diffusion et sa publication, elle a été relue et approuvée par les responsables environnement de chaque région et marque, partagée aux membres du Comité de pilotage Eau et validée par la Directrice du Développement durable de Accor.

La Politique Eau souligne l'importance de la gestion responsable de l'eau pour les hôtels du Groupe, en particulier dans les zones de stress hydrique. Elle décrit les stratégies de réduction des prélèvements d'eau à travers des engagements globaux et locaux. Elle comprend notamment :

- l'identification des bassins versants prioritaires en fonction des prélèvements d'eau des hôtels et du stress hydrique (voir section 3.1.2.2.2 « Les impacts, risques et opportunités clés liés à l'eau ») par le biais d'une analyse globale menée en 2024. En 2025, un travail d'analyse à l'échelle locale aura pour objectif d'adapter les objectifs de réduction dans les zones à stress hydrique et d'y mener des projets de gestion durable de l'eau à définir et adapter localement à partir de 2025 ;
- l'engagement de Accor à limiter l'impact des produits chimiques dans les eaux usées en contrôlant l'utilisation de détergents, pesticides et autres produits de nettoyage dans ses hôtels ;
- la sensibilisation du personnel hôtelier aux postes principaux de consommation d'eau à travers un guide opérationnel de sobriété hydrique avec les différents protocoles à suivre (maintenance et nettoyage, arrosage, etc.) ;
- la mise en place d'un programme de sensibilisation des clients à une consommation d'eau raisonnée avec le programme « *Skip the Clean* » pour les clients séjournant plus d'une nuit (voir section 3.1.2.2.4 « Plans d'actions et objectifs pour préserver la ressource en eau »).

La Politique Eau n'a pas pour objet, ni actuellement, ni dans les prochaines années, de traiter spécifiquement du sujet de l'approvisionnement en eau dans le cadre de ses activités hôtelières. En effet, la grande majorité des sites de Accor se situant dans des zones urbaines, les sources d'approvisionnement sont principalement les réseaux de raccordement publics.

De plus, l'outil GAIA 2.0 permet à Accor d'estimer que la proportion d'eau générée sur site (dessalement d'eau de mer, prélèvement en eau souterraine ou de surface, collecte d'eau de pluie et traitement des eaux grises) s'élève à environ 1,6 % des prélèvements totaux du Groupe seulement.

Les enjeux relatifs à la chaîne d'approvisionnement (consommation et rejets d'eau dans le cadre des activités agricoles) sont cités dans la Politique Eau, et approfondis au sein de la Politique Alimentation durable décrite à la section 3.1.2.3.3 :

- la volonté de réduire, dans le cadre de ses activités de restauration, l'utilisation d'aliments comme la viande, le café et le cacao, par la formation des chefs cuisiniers et la sensibilisation des clients ;
- l'identification de parties prenantes et fournisseurs engagés pour un approvisionnement local et des pratiques agricoles moins consommatrices en eau.

3.1.2.2.4 Plans d'actions et objectifs pour préserver la ressource en eau

En 2024, l'objectif principal du Groupe aura été d'établir une base de référence robuste sur les prélèvements d'eau. Cette importance est démontrée par l'intégration de l'objectif à la Politique de Rémunération, comme indiqué en section 3.1.3.1.9 « Rémunération et avantages sociaux ». À partir de cette connaissance, Accor prévoit de réaliser en 2025 une évaluation précise des dépendances de ses activités à cette ressource de manière consolidée à l'échelle du Groupe afin d'établir ses futurs plans d'actions et objectifs de réduction.

L'ambition sera de sensibiliser les hôtels au coût de l'inaction afin d'assurer une adhésion maximale aux stratégies d'atténuation. Des consultations seront menées avec les hôtels ayant subi des pénuries ou des interruptions de fourniture d'eau pour évaluer l'impact sur la continuité de services et les pertes financières associées. Le Groupe s'attellera donc à construire un Plan d'actions pour préserver les ressources en eau.

En 2024, de premières mesures ont été prises autour de trois axes d'actions :

- un guide opérationnel sur l'efficacité de la gestion de l'eau a été conçu à destination de tous les hôtels du Groupe. Il a été partagé aux *Sustainability Leaders* en mai 2024 en vue d'une adaptation par région et marque (traduction et adaptation aux réglementations locales par exemple) ;
- un travail d'alignement des standards techniques avec les standards de marques (débits d'eau des douches, robinets de salle de bain et WC) pour relever ces derniers au même niveau d'ambition que les premiers. L'objectif sera de suivre l'implémentation des standards techniques en 2025 par une campagne de reporting et le développement de nouveaux champs de données dans l'outil GAIA 2.0 ;
- le lancement de pilotes en mai 2024 pour une solution de *nudge* (visant à orienter les choix des clients de manière bienveillante et non coercitive) permettant de réduire la consommation d'eau dans les douches par les clients. De premiers résultats ont été observés en décembre 2024. Ces pilotes ont été lancés auprès de cinq hôtels en France et un hôtel en Arabie Saoudite. L'objectif sera de déployer progressivement ce pilote aux hôtels de toutes les régions à partir de 2025.

Par ailleurs, le programme « *Skip the Clean* » est déployé dans plus de 500 hôtels à ce jour. Il vise à donner la possibilité aux clients de ne pas faire nettoyer leur chambre quotidiennement si leur séjour dépasse une nuit. Il est estimé que chaque chambre non nettoyée permet d'économiser de 4 à 12 % de la consommation d'eau directe d'une nuitée client.

Un Plan d'actions détaillé devrait être élaboré en 2025 en intégrant les dépendances en eau des hôtels et mettra en évidence les risques financiers associés à l'inaction. Cette stratégie mettra l'accent sur les conséquences économiques auxquelles les hôtels pourraient être confrontés s'ils ne parvenaient pas à réduire leur consommation d'eau et leur dépendance à l'égard de cette ressource vitale.

À ce titre, Accor développe une méthodologie de calcul des objectifs de réduction de consommation d'eau, qui prendra en compte les conditions environnementales, notamment dans les régions confrontées à un stress hydrique élevé et très élevé.

En préparation de la définition et du calcul des objectifs de réduction qui seront mis en œuvre à partir de 2025, un travail a été réalisé en 2024 pour mesurer de façon plus robuste la base de référence des prélèvements en eau au sein des hôtels. Ce projet a été soutenu par la mise en place de critères de rémunération variables à court terme (STIP) liés à la saisie des données de consommation d'eau dans l'outil GAIA 2.0. Ces critères sont détaillés à la sous-section 3.1.1.2 « Les mécanismes incitatifs liés à la performance durable ».

La définition des objectifs du Groupe s'inscrit dans l'approche basée sur les états désirés de la Nature, décrite dans la Politique Eau. Cette approche fait office de repère dans la trajectoire de baisse des prélèvements en eau : selon elle, Accor devrait atteindre une baisse de 45 % à horizon 2030. Le Groupe définira ses futurs objectifs de réduction au regard de ce cadre de référence.

En complément de la définition d'une *baseline*, Accor renforce le suivi de l'application de la politique eau et de ses impacts par le biais d'une large collecte de données liées à l'eau, telles que le niveau de déploiement des standards techniques, les pratiques d'irrigation, les méthodes de gestion des piscines, etc. Ces données seront associées aux réponses de son questionnaire Carbone Scope 3 afin de mieux comprendre les pratiques de blanchisserie et les habitudes alimentaires pratiquées au sein de ses sites. En analysant ces données combinées, Accor vise à approfondir sa connaissance de l'utilisation de l'eau dans ses hôtels et restaurants et dans l'amont de sa chaîne de valeur, afin d'identifier des leviers efficaces pour répondre aux activités les plus consommatrices d'eau. Ces données permettront également de construire des prévisions de réduction plus précises pour le Groupe au fur et à mesure de la mise en œuvre de son Plan d'actions.

Le suivi du déploiement des standards techniques liés au débit d'eau, en particulier, est prévu pour évaluer l'application de la politique eau et la mobilisation d'un des principaux leviers de réduction des prélèvements d'eau.

Sur le sujet de la consommation d'eau liée à la chaîne de valeur amont et les rejets dans les eaux souterraines, les objectifs afférents sont repris au sein de la section suivante, portant sur la biodiversité.

L'application de la Politique Eau fait l'objet d'échanges réguliers avec le réseau de référents *Sustainability Leaders* pour chaque région et marque.

3.1.2.2.5 Indicateurs liés à l'eau

La mesure de prélèvements en eau pour le Groupe repose sur le reporting des hôtels réalisé l'aide de l'outil GAIA 2.0. Cet outil est déployé auprès du parc hôtelier Accor et a pour objectif d'inclure progressivement les données des sièges et Autres activités. À ce stade, ces dernières sont remontées de manière consolidée pour chacune des entités en fin d'année.

Rappel : les données et méthodologies partagées concernent les prélèvements et non la consommation d'eau.

Périmètre	**Prélèvements en eau** *(en millions de m³)*	**Prélèvements en eau dans les zones à stress hydrique** [1] *(en millions de m³)*	**Intensité hydrique** *(en m³ par chambre occupée)*
Activités propres	2,1	1,1	0,371
Hôtels sous contrat de management	59,9	30,8	0,588
Total	**62,0**	**31,9**	**0,577**

(1) Ces chiffres sont basés sur les prélèvements des 1 021 hôtels filiales et managés (analyse réalisée sur la base du parc hôtelier du 31 décembre 2024) prioritaires identifiés grâce à l'indicateur SBTN State of Nature Water Layers.

La méthodologie employée pour la collecte et le calcul des prélèvements en eau diffère selon les périmètres.

Concernant le parc hôtelier, la donnée est remontée mensuellement par chaque hôtel par le biais d'un import de facture ou d'une entrée manuelle dans l'outil GAIA 2.0. Elle inclut l'eau achetée et l'eau générée sur site (eau de pluie, souterraine, de surface et/ou dessalement), mesurée en mètres cubes ou en milliers de litres.

Les étapes suivantes sont réalisées :

- extraction et pré-traitement mensuel de la donnée en fonction de sa qualité et sa complétude (identification des valeurs aberrantes par rapport à la médiane) ;
- consolidation des données de chaque compteur par hôtel ;
- traitement des valeurs aberrantes identifiées à partir du benchmark *Cornell University* 2024 ;
- calcul des valeurs de référence pour extrapolation, basées sur l'intensité hydrique (litres par chambre occupée) calculées à partir des hôtels aux données non aberrantes et appliquées selon les critères de marque, géographie et segment ;
- calcul des prélèvements totaux par l'addition des prélèvements de tous les hôtels.

Concernant les données des Autres activités et des sièges, les prélèvements d'eau sont fournis de façon annuelle par chaque entité via la consolidation des factures d'eau des sites. Pour les données manquantes sur les sièges et bureaux, une estimation est calculée grâce à une extrapolation en utilisant des facteurs d'intensité à partir des données fournies et du nombre de salariés.

Les données des différents périmètres sont par la suite additionnées pour obtenir le total des prélèvements de chaque périmètre publié ci-dessus, dans la lignée du périmètre du rapport de durabilité défini pour Accor et décrit au sein de la sous-section 3.1.1.1 « Périmètre du rapport de durabilité ».

Un coproduit du calcul de prélèvement eau est le calcul de la complétude des données eau par hôtel. Ce chiffre est obtenu à partir du taux de données mensuelles de compteurs d'eau renseignés sur l'année, consolidé à la maille de l'hôtel puis des régions et marques. Pour que les données soient considérées comme complètes, un hôtel doit avoir renseigné au moins 75 % de ses données. Si un hôtel a plusieurs compteurs, alors le taux de complétude est calculé sur la base du compteur avec le moins de données. Sur l'année 2024, dans le cas où un hôtel s'approvisionne à la fois de l'eau achetée et de l'eau générée sur site, seule l'eau achetée a été considérée.

Afin de calculer les prélèvements en eau au sein de zones à fort stress hydrique, les données de prélèvements réelles ou extrapolées sont utilisées. L'identification des sites présents dans des zones de stress hydrique s'appuie sur le SBTN *State of Nature Water Layers*. Cet outil permet de placer l'hôtel dans son bassin-versant et de fournir divers indicateurs sur la situation hydrique de ce bassin. Les données de prélèvements de ces hôtels sont ensuite consolidées pour obtenir le volume total des prélèvements réalisés dans des zones à stress hydrique élevé ou très élevé.

À partir de la méthodologie détaillée ci-dessus, les prélèvements réels ou extrapolés de chaque site sont divisés par le nombre de chambres occupées, chiffre issu de l'outil de consolidation financière *One Stream,* ce qui permet d'obtenir l'intensité hydrique en litres par chambre occupée.

Au regard des éléments méthodologiques décrits, la répartition de la donnée réelle et de la donnée extrapolée est la suivante :

Périmètre	% de donnée en mesure directe	% de donnée extrapolée
Activités propres	87 %	13 %
Hôtels sous contrat de management	82 %	18 %
Total	**82 %**	**18 %**

L'année 2024 étant l'année dédiée à la construction d'une donnée de base solide, l'accent a été mis sur la récupération des données de prélèvement d'eau des sites. Cela consiste une première étape dans le projet de construction d'une stratégie de gestion durable de l'eau. La collecte généralisée des données d'utilisation d'eau grise (traitée et réutilisée) n'est pas prévue avant 2026 au minimum.

Par ailleurs, les activités d'hôtellerie et de restauration n'étant pas sujettes au stockage de quantités d'eau significatives, Accor ne prévoit pas de suivre la collecte et la consolidation de données de stockage d'eau dont l'impact est estimé comme non significatif.

3.1.2.3 Œuvrer en faveur de la biodiversité (ESRS E4)

3.1.2.3.1 Rappel des IROs matériels

Intitulé de l'IRO	Typologie
Déforestation et modification de l'usage des sols dans la chaîne de valeur amont en raison de l'agriculture et de la collecte de matières premières	Impact négatif
Fragmentation des habitats naturels due aux activités et infrastructures hôtelières	Impact négatif

3.1.2.3.2 La biodiversité, un enjeu clé pour Accor

Deux impacts négatifs matériels sur la biodiversité ont été définis par consultation des parties prenantes internes et externes du Groupe et en s'appuyant notamment sur des études internes (analyse *Science Based Targets Network*, SBTN) ou sectorielles (guide *World Sustainable Hospitality Alliance*) et par l'analyse de la situation géographique des hôtels décrite ci-dessous. Il en ressort que :

- la pression la plus forte exercée sur la Nature dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration se situe au niveau de la chaîne de valeur amont, principalement dans la chaîne d'approvisionnement des activités de restauration. Elle a pour incidence notable la modification de l'usage des sols et des fonds marins, ou encore la déforestation liée aux activités agricoles ;
- les pressions cumulées dans le cadre de l'exploitation des sites Accor, bien qu'en majorité situés en zone urbaine, peuvent affaiblir les écosystèmes et menacer directement la biodiversité locale. Les pollutions lumineuses et sonores générées par les hôtels peuvent ainsi perturber les activités des animaux à proximité, leur rythme de sommeil et d'alimentation. Une mauvaise gestion des déchets dans l'habitat naturel à proximité des hôtels ou l'utilisation de pesticides et d'herbicides dans les espaces verts des hôtels peuvent également perturber les corridors écologiques ou les écosystèmes, et par conséquent, les chaînes alimentaires.

Pour évaluer son incidence sur la biodiversité, Accor a utilisé l'outil ***WWF Biodiversity Risk Filter*** **(BRF)**. Cet outil permet d'évaluer et prioriser le risque biodiversité des hôtels Accor dans l'optique de définir et de mettre en œuvre des mesures visant à atténuer les potentiels impacts négatifs sur ces écosystèmes fragiles. Il s'aligne et soutient les principales initiatives et cadres de reporting mondiaux tels celui de TNFD (*Taskforce on Nature-related Financial Disclosures*) et de SBTN (*Science Based Targets Network)*. Cette analyse a permis d'identifier les sites hôteliers à proximité de Zones Clés pour la Biodiversité (*Key Biodiversity Areas*, KBAs) et à proximité d'Aires Protégées (*Protected Areas, PAs*).

Cette évaluation est basée sur le réseau hôtelier du Groupe au 31 décembre 2023. En se concentrant sur les sites filiales et sous contrat de management (périmètre sur lequel le Groupe dispose d'un contrôle opérationnel), Accor identifie 129 hôtels qui sont à risque pour les Aires Protégées, c'est-à-dire présentant un chevauchement d'au moins 5 % entre l'hôtel et celle de l'Aire Protégée. Concernant les Zones Clés pour la Biodiversité, 78 hôtels sont à risque du fait d'un chevauchement compris entre 0 % et 10 % sur ces zones.

Périmètre	Zones clés pour la biodiversité	Aires protégées
Hôtels filiales	2	4
Hôtels sous contrat de management	76	125
Total	**78**	**129**

Le Groupe exploite donc des hôtels situés dans — ou à proximité — de zones sensibles du point de vue de la biodiversité, mais n'est pas en mesure d'évaluer si les activités liées à ces sites ont une incidence sur la détérioration de ces zones. Une analyse des impacts biodiversité nécessiterait une analyse spécifique à l'échelle de chaque hôtel par un bureau d'étude, ce qui n'est pas pertinent à l'échelle d'un Groupe au portefeuille de plus de 5 580 hôtels. À ce stade, l'outil *Biodiversity Risk Filter* permet seulement l'identification des risques et non des impacts.

En 2025, le Groupe prévoit d'élargir cette analyse à la fois en termes de périmètre (intégration des Autres activités et des sièges) et de typologie de zones évaluées, avec l'inclusion de zones à risque du point de vue du changement d'utilisation des sols. Ces travaux permettront de prioriser et d'adapter le Plan d'actions Biodiversité en fonction des résultats.

De la même manière, les impacts, dépendances, risques de transition, risques physiques et risques systémiques liés à la biodiversité n'ont pas été précisément évalués par le Groupe à ce stade et devront être étudiés dans le cadre de la définition de la feuille de route Biodiversité de Accor. Il en va de même concernant l'identification et la consultation de potentielles communautés affectées par la perte de biodiversité.

L'année 2024 constitue une première étape dans l'analyse de la situation du Groupe et son engagement pour la protection de la biodiversité. L'objectif a consisté à identifier les hôtels à risques et les zones prioritaires auxquelles il faudra porter une attention particulière dans les années à venir. Cette première analyse sera approfondie et traduite en un Plan d'actions spécifique pour répondre à ces enjeux. Il s'agira notamment d'identifier les principales incidences négatives relatives à la dégradation des terres, la désertification, l'imperméabilisation des sols, ou aux espèces menacées. La superficie des sites concernée devra également être estimée.

3.1.2.3.3 Politiques en faveur de la biodiversité

Deux Politiques Groupe répondent aux enjeux de la biodiversité pour Accor : la **Politique Biodiversité** et la **Politique Alimentation durable.**

Toutes deux ont été validées en 2024 par la Directrice Développement durable de Accor et mises à disposition sur l'Intranet du Groupe et à l'externe sur le site Internet *Accor.com*. Une campagne de déploiement et de communication auprès de tous les hôtels est à prévoir en 2025. Ils seront informés au sein de chaque région et marque par courriel, via l'Intranet AccorLive ou lors d'événements internes.

Politique Biodiversité

Accor s'est doté en 2024 d'une Politique Biodiversité sur l'ensemble de ses hôtels pour favoriser la préservation des écosystèmes impactés par l'ensemble de ses activités hôtelières, en particulier dans les zones riches en biodiversité et sensibles aux impacts anthropiques, ainsi qu'au travers de sa chaîne de valeur par l'engagement de ses fournisseurs, clients et communautés locales. Elle couvre les enjeux matériels relatifs à la perte de biodiversité (exploitation directe, artificialisation des terres, pollution, espèces invasives).

Elle s'appuie sur des cadres de référence externes tels que ceux de TNFD et SBTN, ainsi que sur des initiatives internationales comme le WWF *Biodiversity Risk Filter*, et vise à contribuer aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU (ODD n° 15 – Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres et les utiliser de façon durable).

Elle décrit les stratégies visant à éviter, réduire et compenser les impacts sur la biodiversité, en s'appuyant sur des engagements globaux et locaux. Elle met également en lumière les risques posés par la dégradation des écosystèmes, notamment dans les Aires Protégées (*Protected Areas, PAs*) et les Zones Clés pour la Biodiversité (*Key Biodiversity Areas*, KBAs), tout en soulignant le rôle central de la restauration et de la régénération dans les pratiques de Accor.

La Politique reprend la logique promue par la TNFD, « Éviter, Réduire et Restaurer », et est structurée autour de trois leviers de réduction de l'empreinte sur la biodiversité :

- sur le parc d'hôtels existants, grâce à des mesures comme la restauration des habitats et la collaboration avec les parties prenantes locales ;
- sur les projets de construction, en s'associant à *AXA Altitude* pour cartographier les risques et limiter le développement de nouveaux hôtels dans les zones à haut risque, et en s'engageant à concevoir des infrastructures respectueuses de l'environnement ;
- sur les projets de rénovation et de conversion, en partageant l'intention de privilégier la rénovation des infrastructures existantes plutôt que la construction de nouvelles structures pour limiter l'artificialisation des sols dans des zones sensibles.

La Politique inclut par ailleurs :

- le traitement de l'impact matériel lié à la fragmentation des habitats, l'introduction d'espèces envahissantes et l'expansion des infrastructures hôtelières en proposant des actions de remédiation comme la préservation des corridors écologiques et l'utilisation de plantes indigènes non envahissantes ;
- la prise en compte des dépendances aux ressources naturelles (eau, biodiversité pour le tourisme) et les risques associés (catastrophes naturelles, perte d'attractivité touristique) notamment avec l'utilisation du WWF *Biodiversity Risk Filter* ;
- les conséquences sociales, qui sont abordées indirectement en favorisant des pratiques durables telles que l'approvisionnement responsable, le soutien à l'agriculture locale et biologique, ainsi que l'adoption de systèmes alimentaires durables, notamment via la promotion de la certification *Fairtrade*. Ces actions contribuent à préserver les services écosystémiques desquels les communautés dépendent, favorisent le développement économique local et réduisent les pressions sur les ressources naturelles, renforçant ainsi la résilience sociale et environnementale. Toutefois, la Politique ne traite pas explicitement des impacts sociaux liés à la perte de biodiversité ou à la dégradation des écosystèmes.

Politique Alimentation Durable

L'empreinte de changement d'usage des sols du Groupe repose à 80 % sur ses activités de restauration et représente donc une pression notable sur la biodiversité. Afin de traiter ces enjeux, Accor s'est doté d'une Politique Alimentation durable qui permet de répondre à l'impact matériel lié à la déforestation et la modification de l'usage des sols en raison de l'agriculture et de la production de matières premières. Pour réduire les pressions sur ces écosystèmes, la politique prévoit d'adapter l'offre alimentaire, notamment en réduisant l'offre de viande rouge, ainsi que de privilégier des fournisseurs plus responsables et une agriculture plus respectueuse de la nature.

Cette Politique est alignée avec les engagements liés au Plan d'actions lancé en France en collaboration avec l'ADEME et aborde les engagements suivants :

- le recours à la certification du cacao, café et thé utilisés au sein de ses sites via les labellisations *Rainforest*, *Biologique* ou *Fairtrade* qui comportent des critères liés à la protection de la biodiversité et à la traçabilité des produits. De même, les labels ASC *(Aquaculture Stewardship Council)* ou MSC *(Marine Stewardship Council)* pour les produits de la mer, comportent des critères sur la traçabilité et la protection de la biodiversité ;
- l'encouragement des fournisseurs à transmettre des informations détaillées sur l'origine des produits et à adopter des pratiques agroécologiques vérifiées par une tierce partie reconnue ;
- la suppression des espèces marines menacées de ses menus et le recours à des pratiques d'aquaculture responsables ;
- la réduction de la part carnée des plats dans les menus des restaurants au sein des hôtels gérés par Accor, garantissant ainsi une réduction de l'empreinte sur la biodiversité, l'eau, le carbone et le changement d'usage des sols ;
- la prise en compte des enjeux de déforestation au travers de la transition vers des offres de restauration moins carnées et la certification de l'approvisionnement en café, thé et chocolat durables (*Rainforest Alliance* notamment).

3.1.2.3.4 Objectif et Plan d'actions

Comme expliqué précédemment, l'année 2024 a été consacrée à l'identification des zones prioritaires en termes de biodiversité pour Accor, à l'élaboration de ses politiques en faveur de la biodiversité et la définition d'un objectif Groupe répondant à ces enjeux. Il s'agit d'une première étape avant la réalisation d'une analyse de résilience et la définition d'un Plan d'actions Biodiversité dans les années à venir.

Accor s'engage d'ores et déjà à proposer 50 % de plats végétariens dans ses restaurants d'ici 2030. Cet objectif répond aux enjeux environnementaux liés à la déforestation et à la modification de l'usage des sols causés par l'agriculture et l'exploitation des ressources naturelles, et répond aussi aux objectifs de réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

L'année 2025 servira de référence pour la mesure de cet indicateur. L'objectif, défini après réalisation d'une enquête auprès d'un échantillon d'hôtels, est que 13 % de l'ensemble des hôtels propose au moins 25 % de plats végétariens, avec un reporting fiabilisé.

L'ensemble des hôtels ainsi que les établissements Paris Society et Momense (entités récemment intégrées à Accor et ayant une activité alimentaire) seront concernés par cet objectif. À partir de 2025, ces sites disposeront d'un espace dédié dans l'outil de reporting environnemental GAIA 2.0 pour inscrire la proportion de plats végétariens proposés dans leurs restaurants. L'année 2025 sera donc la référence pour le suivi de l'objectif.

Le Groupe dépend de nombre de services écosystémiques pour la bonne conduite de ses activités, notamment concernant ses 10 000 restaurants. Si l'étendue de cette dépendance reste à définir, la Politique Alimentation durable a déjà déployé plusieurs actions, dont certaines menées depuis plusieurs années, et en a programmé d'autres pour 2025 afin d'améliorer la résilience de son modèle d'affaire.

Ainsi, depuis 2016, Accor s'engage à bannir les espèces de produits de la mer en danger (la liste des espèces a été mise à jour avec le WWF fin 2024) et à favoriser les labels tels que ASC ou MSC pour encourager une pêche et une aquaculture plus durables. Certaines marques travaillent à des mesures additionnelles en mettant l'accent sur la préservation des ressources océaniques. Novotel, par exemple, a lancé un partenariat avec le WWF, en faveur de la protection et la restauration des océans à travers des actions et projets de conservation.

Afin de participer à l'effort de réduction de l'empreinte carbone et biodiversité des plats, des pilotes utilisant des solutions de calcul et d'affichage environnemental des plats ont été déployés. En plus de permettre l'affichage d'un score environnemental sur les menus pour guider les choix du client, ces solutions permettent également aux chefs de réduire l'empreinte de leurs plats en proposant des alternatives ou en ajustant les quantités, directement via la plateforme. Des projets pilotes d'affichage de l'empreinte carbone ont été lancés à Paris pendant les Jeux Olympiques de 2024, et parallèlement, des initiatives d'affichage de l'empreinte liée au changement d'usage des sols ont été mises en place en Amérique du Sud, dans le cadre de la COP 16 sur la biodiversité. Ces solutions ont vocation à être déployées progressivement à partir de 2025.

Afin d'atteindre l'objectif de 50 % de plats végétariens à 2030, des formations à la cuisine végétarienne à destination des chefs et de leurs équipes sont en cours d'élaboration notamment en France dans le cadre du partenariat avec l'ADEME. L'objectif sera de diffuser également des supports au niveau mondial auprès des Chefs et de leurs équipes en cuisine, afin d'accompagner leur transition vers des pratiques alimentaires plus durables.

3.1.2.4 Protéger les ressources (ESRS E5)

3.1.2.4.1 Rappel des IROs matériels

Intitulé de l'IRO	**Typologie**
Consommation intensive de ressources dans la chaîne de valeur amont pour la construction et l'entretien des sites	Impact négatif
Mauvaise gestion des déchets sur site ou hors site entraînant une surconsommation des ressources et des dommages environnementaux	Impact négatif

3.1.2.4.2 Impacts, risques et opportunités liés à l'économie circulaire

Les deux impacts négatifs matériels concernant l'économie circulaire ont été définis par consultation des parties prenantes internes et externes du Groupe, en s'appuyant notamment sur des études internes (analyse *Science Based Targets Network*, SBTN) ou sectorielles (guide *World Sustainable Hospitality Alliance*). Il en ressort que le secteur de l'hôtellerie et de la restauration dont fait partie Accor a un impact sur :

- **la consommation de ressources,** en particulier en amont de la chaîne de valeur lors de la construction ou la rénovation des sites nécessitant l'utilisation de matériaux comme le béton, l'acier, le bois ou la pierre ;
- **la génération de déchets**, en particulier dans le cadre de l'exploitation des hôtels et restaurants (produits alimentaires, emballages, renouvellement du linge de maison ou de l'ameublement, etc.) dont le traitement inapproprié peut provoquer des dommages environnementaux notamment pour les déchets plastiques.

Une liste des ressources entrantes et sortantes identifiées comme étant matérielles pour le Groupe est disponible dans cette section, aux paragraphes « Flux de ressources matériels entrants » et « Flux de ressources matériels sortants ». Elle concerne l'ensemble des sites opérant pour Accor (hôtels, sièges et Autres activités). Les impacts sont concentrés en amont de la chaîne de valeur, dans l'industrie agroalimentaire liée aux activités de restauration d'une part, et l'industrie du bâtiment liée à la construction et rénovation des sites exploités dans les activités d'hôtellerie et de restauration d'autre part.

La consultation des parties prenantes internes et externes à Accor décrite au sein de la sous-section 3.1.1.4 « Méthodologie de l'analyse de double matérialité » a fait ressortir le thème de l'économie circulaire comme un enjeu prioritaire pour le Groupe. Cette consultation n'inclut cependant pas directement les communautés potentiellement affectées.

3.1.2.4.3 Politique en faveur de l'économie circulaire

La Politique Économie circulaire a été partagée sur Accor Live, le site Intranet de Accor, et ainsi rendue accessible aux salariés du Groupe en novembre 2024. Elle a également été rendue publique à travers sa mise en ligne sur le site Internet Accor.com en décembre 2024. Elle fera l'objet d'une communication dédiée aux hôtels, sièges et Autres activités en 2025 par le biais des canaux de communication habituels des entités, marques et régions (courriel, intranet, etc.).

Cette Politique met en avant l'importance d'une gestion responsable des ressources tant dans ses activités propres que sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et vise à créer une dynamique collective autour de ce sujet. L'ensemble du cycle de vie des produits est pris en considération à travers des réflexions axées sur le principe fondamental des **5R : « Refuser, Réduire, Réutiliser, Réparer, Recycler »**.

La Politique Économie circulaire souligne les grands enjeux relatifs à la consommation des ressources (dépassement progressif des limites planétaires, Objectifs de Développement Durable des Nations Unies) et rappelle les deux impacts négatifs relatifs à l'activité de Accor identifiés :

- la consommation intensive de ressources dans la chaîne de valeur amont pour la construction et l'entretien des sites ;
- la mauvaise gestion des déchets sur site ou hors site entraînant une surconsommation des ressources et des dommages environnementaux.

La Politique Économie circulaire porte à date sur le périmètre des sièges et des sites filiales, managés et franchisés. Elle sera étendue aux Autres activités du Groupe pour une mise en application en 2026. Les engagements de Accor pour une gestion durable des ressources y sont détaillés. Compte tenu du modèle d'affaires *asset light* de Accor, reposant principalement sur des contrats de management et de franchise, et peu sur la propriété des murs, la Politique se concentre en premier lieu sur les opérations hôtelières à travers les activités de restauration et d'hébergement. Les questions relatives à la construction et la rénovation des sites seront intégrées dans un second temps.

Plus précisément, la Politique Économie circulaire tient compte des enjeux décrits ci-dessous :

- **la diminution de l'utilisation de matières premières primaires,** en soulignant l'importance de réduire l'impact des opérations du Groupe sur l'ensemble du cycle de vie des produits, et la consommation de ressources vierges. Elle s'appuie pour cela sur une revue des processus internes, à déployer au sein des hôtels (réduction du plastique à usage unique, diminution du gaspillage alimentaire, intensification de l'usage des produits, gestion des déchets, développement du réemploi), mais également sur une (re)définition de standards (techniques, de marque, etc.) pour y intégrer pleinement l'économie circulaire. Ces engagements portent également sur une implication et responsabilisation des fournisseurs à travers l'intégration de critères de durabilité dans les appels d'offres ou encore sur l'engagement de ses fournisseurs pour une amélioration de la traçabilité des produits ;
- **l'approvisionnement durable en produits et matière**, en rappelant notamment l'engagement d'éco-labellisation de l'ensemble du portefeuille d'hôtels d'ici 2026. Ce point permettra de s'assurer que la plupart des produits utilisés dans les opérations des hôtels sont labellisés et/ou proviennent d'une source d'approvisionnement durable ;

- **l'inclusion de davantage de critères environnementaux dans les appels d'offres**, par le biais de la mobilisation de la Direction des Achats de Accor. Dans le cadre de la Charte Achats Responsables, signée par l'ensemble des fournisseurs référencés par la Direction des Achats, ceux-ci s'engagent à adopter une politique ambitieuse de réduction de leur empreinte environnementale. Cette Charte est décrite dans la sous-section 3.1.3.2.5 « Charte Achats Responsables » et fixe entre autres les objectifs suivants : réduction significative des émissions carbone ; promotion de l'utilisation de matériaux certifiés et durables ; préservation des ressources en eau ; limitation des rejets polluants et nuisances environnementales ; protection de la biodiversité ; réduction des déchets et suppression des produits proposés à usage unique en plastique.

Concernant la gestion des déchets, le Groupe vise (par ordre de priorité) à réduire le volume de déchets produits, améliorer les pratiques de tri et augmenter les taux de réutilisation puis de recyclage pour les déchets ne pouvant être évités.

Les priorités du Groupe en matière de gestion des déchets s'articulent autour des deux axes suivants :

- **repenser le mode d'exploitation** des hôtels et systématiser la circularité (dont la promotion du réemploi) dans les opérations, tout en améliorant l'expérience client ;
- **favoriser l'innovation** sur l'ensemble de la chaîne de valeur en incluant systématiquement la prise en compte de critères environnementaux et d'éco-conception par les fournisseurs.

La Politique Économie circulaire présente enfin la gouvernance mise en place par Accor pour piloter le sujet, tant au niveau du Groupe qu'à des échelles plus locales, ainsi que les cadres et initiatives dans lesquels l'entreprise se mobilise.

Le Département Environnement de la Direction Développement durable collabore ainsi avec d'autres Directions et Départements tels que le Marketing, les Achats, ou encore *Design & Technical Services* afin de définir et proposer des produits circulaires.

La Politique a été validée par la Directrice du Développement durable. Elle est accessible à tous les employés du Groupe sur l'Intranet et peut être directement consultée par les parties prenantes externes sur le site du Groupe.

3.1.2.4.4 Plans d'actions

L'économie circulaire pour les activités de Accor s'articule autour de deux grands enjeux : **la construction et rénovation des sites d'une part, l'exploitation des hôtels et restaurants d'autre part.**

Comme dit précédemment, du fait de son modèle d'affaires *asset light*, Accor a fait le choix de se concentrer dans un premier temps sur la gestion des ressources et déchets liés à l'exploitation des hôtels et restaurants, où ses marges de manœuvre sont plus significatives.

Concernant les ressources et déchets liés à la **construction et la rénovation des hôtels**, un plan d'actions devra être construit pour capitaliser sur les initiatives de la Direction *Design & Technical Services* (D&TS) qui élabore et veille à la mise en œuvre de normes techniques pour la construction et la rénovation des hôtels.

Les standards techniques Accor intègrent des normes portant notamment sur la mise en place d'infrastructures de gestion des déchets et de recyclage adaptées, telles que des zones de stockage appropriées au sein de chaque nouvel hôtel. Ces normes techniques s'alignent également sur les meilleures pratiques de conception de bâtiments afin de réduire la production de déchets. Dans le cadre d'un projet de construction ou de rénovation, le propriétaire peut faire appel à la Direction *Design & Technical Services* (D&TS) et signe à cet effet un contrat d'assistance technique. Le chef de projet D&TS veille alors à la mise en œuvre de ces normes. Dans le cas où le propriétaire ne ferait pas appel à la D&TS pour appui lors de la réalisation de ses travaux, les standards techniques lui sont alors communiqués lors de la phase contractuelle et le propriétaire se doit de les respecter. Il n'y a néanmoins pas de contrôle opéré par Accor sur la mise en œuvre effective de ces standards techniques. Accor prévoit d'étudier dans les années à venir la mise en place d'un plan de suivi global associé à la gestion des ressources et des déchets liés à la construction pour piloter et mesurer les résultats au niveau Groupe.

Sur **l'exploitation des hôtels**, partie cruciale de son activité de service, Accor a mis en place des premiers plans d'actions ambitieux pour limiter la consommation de ressources et la production de déchets, en réponse aux impacts matériels définis pour le Groupe au travers notamment de ses initiatives d'**Achats Responsables**.

Accor a par ailleurs choisi de traiter de manière prioritaire le **plastique à usage unique** et **l'alimentation** en raison des volumes d'achats et de déchets associés, et de leur impact environnemental.

Concernant les autres ressources utilisées et déchets générés, Accor n'a pas encore défini de Plan d'actions détaillé. Il prévoit en 2025 d'identifier d'autres chantiers prioritaires (textiles, mobilier, emballages cartons, par exemple), de mener des tests et d'élaborer par la suite les objectifs et plans d'actions associés. Les sujets relatifs à la construction et la rénovation des hôtels feront l'objet d'ateliers de travail avec la Direction D&TS en 2025 afin d'identifier des leviers d'actions pour agir sur la consommation de ressources et la gestion des déchets.

Achats Responsables

Que ce soit à travers la **Charte Achats Responsables** signée par les fournisseurs référencés, ou l'analyse des appels d'offres, Accor évalue et privilégie autant que possible les critères suivants : la proportion de matériaux recyclés utilisés, l'éco-conception ou encore la gestion responsable des déchets.

La signature de la Charte Achats Responsables par les fournisseurs référencés constitue une obligation contractuelle du plan de contrôle développé par la Direction des Achats. Elle liste l'ensemble des exigences du Groupe en termes d'enjeux sociaux, environnementaux et éthiques, auxquelles doit se conformer le fournisseur référencé. Elle est présentée dans la section dédiée à la présentation des plans d'actions de la section 3.1.3.2.5, sous-section « Plans d'actions relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement ».

Réduction du plastique à usage unique

Le premier chantier, portant sur la réduction du plastique à usage unique, a été lancé par Accor dès 2020. Il a pour objectif de **limiter à la fois la consommation de ressources et les déchets générés par l'exploitation des hôtels**. Ces produits en plastique représentaient en effet une part importante des déchets générés par l'exploitation des sites du Groupe. L'impact environnemental élevé associé à ce matériau (consommation de matières premières primaires, consommation d'énergie pour la production et le recyclage, pollution et dégradation des sols) a également motivé le Groupe à proposer un Plan d'actions.

Ce Plan d'actions couvre tous les hôtels du Groupe, quel que soit leur mode d'exploitation. Il couvre à la fois les produits utilisés par les clients et les produits utilisés en *back-office*. En effet, début 2023, le Groupe a renforcé son engagement (jusqu'alors concentré sur les produits accessibles à la clientèle des hôtels) en intégrant l'élimination de produits à usage unique utilisés en cuisine ou par le personnel d'entretien. Ce Plan d'actions s'inscrit dans le cadre des engagements pris auprès des Nations Unies en tant que signataire du *Global Tourism Plastics Initiative* (GPTI) et visant à éliminer les emballages plastiques superflus, à passer d'un modèle de plastique à usage unique à un modèle de réutilisation, et à engager sa chaîne de valeur à aller vers 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables.

Les Autres activités de Accor ne sont pour l'instant pas couvertes par ce Plan d'actions.

La mise en place de ce Plan d'actions a impliqué d'identifier produit par produit des alternatives en accord avec les équipes Marketing le cas échéant, et en tenant compte des impacts opérationnels. Les parties prenantes de la chaîne de valeur amont et aval sont donc impliquées pour proposer et déployer des alternatives. Des moyens humains ont été mis en œuvre pour sourcer ces nouveaux produits auprès des fournisseurs et les déployer dans les hôtels du Groupe.

Chaque année, Accor définit une liste de produits en plastique à usage unique à éliminer des hôtels et fixe des objectifs de pourcentages d'hôtels devant être conformes. La notion de conformité d'un hôtel pour un produit se définit par la suppression de celui-ci, son remplacement par une alternative durable ou par une dispense (exception) accordée temporairement à certains pays, régions ou marques. Ces dispenses peuvent être accordées en cas d'absence d'alternative disponible pour le contexte considéré ou de réglementation locale ne permettant pas l'élimination du produit concerné. À fin 2023, 79 % des hôtels Accor étaient ainsi conformes pour 57 produits en plastique à usage unique.

L'année 2024 a permis d'étendre le champ d'actions de ce projet en augmentant le nombre de produits à usage unique à supprimer par les hôtels (66 produits de l'expérience client et 7 produits utilisés en *back-office*) et en augmentant le nombre d'hôtels attendus (90 % des hôtels conformes pour les produits utilisés par les clients et 70 % des hôtels conformes pour les produits utilisés par les équipes en cuisine ou pour le ménage).

L'année 2025 sera consacrée à consolider le Plan d'actions existant et à accompagner les marques et régions du Groupe pour les produits les plus complexes à remplacer et qui font l'objet d'exceptions pour les hôtels de certaines marques ou régions. À titre d'exemple, les bouteilles d'eau en plastique mises à disposition des clients dans les chambres font l'objet d'une exception temporaire dans les hôtels de la Grande Chine. Il en est ainsi pour une dizaine de produits (parmi les 73 identifiés en 2024) qui peuvent faire l'objet d'exceptions dans certaines marques et/ou divisions du Groupe.

L'année 2025 sera également l'occasion d'adapter ce Plan d'actions aux Autres activités du Groupe, notamment Momense et Paris Society.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

La production de denrées alimentaires nécessite de nombreuses ressources (eau ou énergie notamment). Le gaspillage alimentaire induit donc la perte de ces ressources exploitées auxquelles viennent s'ajouter les importants volumes de gaz à effet de serre issus des activités agricoles sur la chaîne de valeur amont.

Pour ces raisons, Accor a lancé dès 2022, un second chantier majeur visant à **lutter contre le gaspillage alimentaire**.

Ce Plan d'actions a vocation à couvrir les hôtels du Groupe ayant une activité de restauration, et ce quel que soit leur mode d'exploitation. À fin 2024, plus de 2 300 hôtels sont déjà inclus dans le projet, qui concerne tous les déchets alimentaires, qu'ils proviennent des clients ou des équipes des hôtels.

Le siège Corporate du Groupe a également mis en place des actions visant à réduire le gaspillage alimentaire auprès de son personnel (actions de sensibilisation, mesures régulières, communication des ratios à la sortie de l'espace restauration), grâce à son partenaire de restauration collective API.

Les Autres activités de Accor ne sont pour l'instant pas concernées par ce Plan d'actions. L'année 2025 sera également l'occasion de l'adapter aux Autres activités du Groupe, notamment Momense et Paris Society.

La mise en place de cette initiative a impliqué de définir un cadre méthodologique commun (définitions, outils de mesure) par le biais de formations, webinaires et de guides méthodologiques. Des moyens humains ont été mis en œuvre pour produire cette documentation et la déployer auprès des hôtels (les modules de formation sont disponibles en ligne sur la plateforme LMS (*Learning Management System)* de formation du Groupe, les documents méthodologiques sont disponibles au sein d'une boîte à outils Sharepoint mise à disposition des régions et marques qui les communiquent à leur tour aux hôtels après traduction, le cas échéant). Pour garantir la fiabilité de sa méthodologie, Accor travaille avec l'*International Food Waste Coalition* (IFWC), un acteur international reconnu de la lutte contre le gaspillage alimentaire.

La première étape de ce projet a consisté, dès 2023, à embarquer les **hôtels ayant la plus forte activité de restauration** et à leur demander de mettre en place des campagnes de mesures régulières.

Le Groupe a encouragé les propriétaires d'hôtels équiper leurs hôtels d'outils de mesure automatiques utilisant l'intelligence artificielle (Winnow, Orbisk, Lumitics). Ces outils permettent d'avoir une vision très précise des différents aliments gaspillés par repas et par typologie (préparation, surproduction, retours assiettes clients) et de mettre en place des plans d'actions ciblés (adaptation des quantités produites, changement de recettes, évolution de la présentation des buffets, etc.).

D'autres hôtels suivent l'évolution de leur gaspillage alimentaire par l'intermédiaire de leurs factures de collecteurs de biodéchets ou à travers la mise en place de méthodes de mesures manuelles nécessitant l'utilisation de balances non connectées.

L'année 2024 a été consacrée à l'élargissement du nombre d'hôtels ayant établi une mesure de référence ainsi qu'à la mise en place des premières actions de réduction du gaspillage alimentaire en fonction de l'analyse faite par les hôtels des **causes de ce gaspillage**. À titre d'exemple, les hôtels ont pu revoir leurs menus, leurs recettes, la gestion ou l'offre des buffets, la gestion des stocks, etc.

L'année 2025 sera consacrée à augmenter encore le nombre d'hôtels ayant une mesure de référence et à intégrer les Autres activités du Groupe, tout en continuant à réduire le gaspillage alimentaire. Ainsi, les hôtels ayant défini leur mesure de référence en 2024, comme ceux ayant une mesure de référence plus ancienne, devront réduire de 10 % leur gaspillage alimentaire en moyenne en 2025 ; chaque hôtel ayant ses propres objectifs en fonction de son point de départ et de l'effort déjà fourni en 2024.

3.1.2.4.5 Objectifs répondant aux enjeux d'économie circulaire

Réduction du plastique à usage unique

La définition des objectifs de ce Plan d'actions se fait en intégrant différentes parties prenantes internes comme externes. En interne, la liste des produits en plastique à usage unique à éliminer ou remplacer a été définie en coordination avec :

- les équipes Achats, dont le rôle est de trouver des alternatives adaptées à chaque pays le cas échéant ;
- les équipes opérationnelles, pour valider la pertinence de la solution de remplacement ;
- les équipes Marketing, pour valider le respect des standards de marque ;
- et les équipes Développement durable des marques et régions du Groupe qui sont en charge de déployer et suivre ces objectifs sur le terrain.

Chaque produit en plastique à usage unique a ainsi été étudié afin de déterminer s'il pouvait être éliminé complètement ou s'il devait faire l'objet d'un changement de processus opérationnel ou d'un changement de matière. Le contexte local a été pris en compte également et certains pays ou régions peuvent temporairement être dispensés de l'élimination de certains produits si les règlementations locales l'en empêchent ou si aucune alternative conforme n'est disponible dans la localisation en question.

Les produits faisant partie de l'objectif de suppression ont été définis dans le cadre des travaux du ***Global Tourism Plastic Initiative*** **(GTPI)** et sont des produits fréquemment utilisés dans l'hôtellerie. Chaque année, la liste définie par le Groupe peut être enrichie de nouveaux produits faisant partie de la liste GTPI.

Par ailleurs, les objectifs annuels de taux de conformité attendus sont discutés et validés par le Comité exécutif du Groupe au regard de l'ensemble des Plans d'actions Développement durable à mener sur le terrain au cours d'une année donnée.

Chaque année, Accor demande aux hôtels d'indiquer les produits en plastique à usage unique qui ont pu être éliminés ainsi que ceux restants. Cet état des lieux annuel permet de suivre l'efficacité des plans d'actions ainsi que l'évolution de la présence de plastique à usage unique dans les hôtels.

Cette initiative, qui vise à réduire significativement la consommation de plastique mais également à questionner la nécessité d'avoir recours systématiquement à certains de ces produits, a un impact sur la consommation de matières premières primaires et sur les déchets plastiques générés par les hôtels du Groupe.

Chacun des produits identifiés a été évalué pour définir s'il y avait lieu de le supprimer ou de trouver une **alternative plus durable**. Les matériaux issus de sources renouvelables (comme le bois) ou de matières recyclées ou biodégradables sont recommandés, avec un prérequis sur les labels et normes environnementales à respecter (ex : label *Forest Stewardship Council,* FSC). Pour d'autres matériaux, le label *OK Compost HOME* est exigé.

Les alternatives peuvent consister en :

- la mise en place de contenants à usages multiples (produit d'accueil en salle de bains ou produits d'entretien, par exemple) ;
- la mise à disposition de produits dans des matières autres que du plastique et plus durables (peignes en bois FSC ou PEFC) ou plus facilement recyclables (chaussons par exemple) ;
- la mise à disposition de produits uniquement à la demande (kits de rasage) ;
- la mise en place d'un process opérationnel plus circulaire (bouteilles d'eau en verre consignées).

Ces différentes alternatives nécessitent pour certaines la mise en place d'un design circulaire (conception intégrant le recyclage, la réutilisation, etc.), pour d'autres d'augmenter le taux d'utilisation de matériaux circulaires, d'allonger la durée d'utilisation des produits ou encore de diminuer l'utilisation de matières premières primaires.

Le *sourcing* des produits de substitution intègre désormais des critères environnementaux sur la provenance des matériaux et sur leur biodégradabilité (label *OK Compost Home* par exemple).

Cet objectif, visant à réduire à la source le volume de déchets plastiques, permet ainsi, selon les règlementations liées au tri et à la valorisation dans les différents pays concernés, de réduire les volumes de déchets recyclés et/ou de déchets résiduels. Selon les réglementations en vigueur dans les pays où Accor opère, le plastique restant est jeté dans une poubelle de tri ou dans la poubelle des déchets industriels banals.

Par ailleurs, le Plan d'actions permet de sensibiliser les hôtels aux enjeux liés aux déchets et de les inciter à les limiter et à les trier. Un **guide opérationnel**, partagé aux régions, précise à la fois les volumes de plastique jetés, le faible pourcentage de plastiques recyclés à travers le monde et l'impact du plastique jeté dans la nature ou enfoui sur l'environnement. Ainsi, ce Plan d'actions concourt à un meilleur traitement des déchets par les équipes opérationnelles.

La loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire, dont certains articles transposent dans le droit français la directive européenne sur le plastique à usage unique (EU 2019/904), fixe pour objectif la fin de la mise sur le marché du plastique jetable d'ici 2040.

Les résultats à fin 2024 se présentent ainsi : **88 % des hôtels sont conformes sur plus de 57 produits en plastique à usage unique utilisés par les clients** (sur un total de 66 produits) et **70 % des hôtels sont conformes sur les produits en plastique à usage unique utilisés en back-office** (sur un total de sept produits).

Comme précisé en section 3.1.2.4.4 « Plan d'actions », sont considérés comme conformes sur un produit, les hôtels ayant éliminé ce produit ou disposant d'une dispense temporaire (définie selon un processus de validation annuel des exceptions accordées par produit). En 2024, la part des exceptions n'excède pas 10 % du total des réponses de mise en conformité déclarées par les hôtels pour les différents produits.

Hôtels conformes catégorie expérience client	Nombre d'hôtels	Pourcentage d'hôtels
Sur les 66 produits	1 766	31 %
Sur 57 à 65 produits	3 252	57 %
Sur moins de 57 produits	664	12 %

Hôtels conformes catégorie back-office	Nombre d'hôtels	Pourcentage d'hôtels
Sur les 7 produits	4 005	70 %
Sur 5 à 6 produits	629	11 %
Sur moins de 5 produits	1 048	18 %

Les résultats se décomposent de la manière suivante selon le mode d'exploitation des hôtels du Groupe.

Pourcentage d'hôtels ayant éliminé les produits en plastique à usage unique de chaque catégorie	Nombre d'hôtels concernés	Expérience client sur 66 produits	Expérience client sur 57 à 65 produits	Expérience client sur < 57 produits	Back-office (7 Produits)
Activités propres	135	18 %	76 %	6 %	58 %
Hôtels sous contrat de management	2 194	35 %	56 %	9 %	82 %
Hôtels sous contrat de franchise	3 353	29 %	57 %	14 %	63 %
Total	**5 682**	**31 %**	**57 %**	**12 %**	**70 %**

Périmètre :

- *Ce Plan d'actions et les objectifs associés couvrent tous les hôtels du Groupe, quel que soit leur mode d'exploitation, il a été choisi de publier ici les résultats pour les hôtels franchisés également.*
- *Les sièges et les Autres activités du Groupe sont exclus de ce Plan d'actions et des résultats associés.*

Par ailleurs, une analyse par produit permet de dire que 57 produits en plastique à usage unique sont conformes dans 90 % des hôtels, 10 autres produits sont conformes dans 70 % à 89 % des hôtels et 10 autres produits sont conformes dans moins de 70 % des hôtels.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Accor a souhaité aller au-delà de l'objectif de réduction demandé par l'Union européenne qui s'élève à 50 % de réduction d'ici à 2030 et s'est fixé pour objectif de **réduire le gaspillage alimentaire de 60 % d'ici 2030**, avec une première étape de réduction de 10 % sur 2024.

Pour définir cet objectif et les objectifs annuels intermédiaires, le Groupe a consulté différentes parties prenantes internes et externes.

En interne, la Direction Développement durable travaille avec les équipes Restauration notamment pour s'assurer de l'adéquation des objectifs avec les contraintes opérationnelles et s'accorder sur les actions à mettre en place par les hôtels pour atteindre ces objectifs. Les objectifs globaux de réduction en pourcentage sont déclinés en objectifs en grammes par couvert pour les différentes gammes d'hôtels afin de prendre en compte leurs spécificités.

Par ailleurs, l'objectif global de réduction ainsi que les étapes intermédiaires annuelles ont été discutés et validés au plus haut niveau de l'entreprise. Ils concernent chaque année un périmètre d'hôtels de plus en plus élevé.

Ces objectifs font l'objet d'un engagement externe dans le cadre de la mise en place d'une ligne de crédit renouvelable d'un milliard d'euros signée en 2023 avec un consortium de 13 banques, adossée à des critères de durabilité, dont la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Par ailleurs, un objectif de réduction de 20 % du gaspillage alimentaire a été défini sur un périmètre de 800 hôtels d'ici à fin 2026 dans le cadre de la politique de rémunération variable à long terme des dirigeants.

Les gammes d'hôtels concernés par cet objectif font également l'objet d'une discussion et d'une validation par les membres du Comité exécutif. Il a notamment été décidé que les hôtels ciblés seraient les hôtels ayant une offre de restauration et pour lesquels le Groupe a les moyens d'agir. Ainsi, les hôtels n'ayant pas d'offre restauration ou une offre de restauration très limitée (hotelF1, ibis budget, Adagio), comme les hôtels dont les restaurants sont gérés par des tiers, ne sont pas concernés. Le Plan d'actions concerne ainsi environ 70 % du portefeuille des hôtels Accor.

Les objectifs de réduction ont également été partagés et discutés avec le partenaire de Accor, ***International Food Waste Coalition*** **(IFWC)**.

Cet objectif permet de **limiter la consommation de ressources** (moins de produits commandés, moins d'emballages, moins de transport) à travers une gestion des stocks améliorée et des quantités produites pour être en adéquation avec les besoins réels des clients. Il contribue notamment à :

- l'augmentation de la circularité au travers d'actions mises en place par les hôtels telles que la refonte des menus, afin d'optimiser par exemple l'utilisation de toutes les parties des fruits et des légumes ;
- l'envoi en compostage des déchets alimentaires restants participe à la régénération des sols, essentielle pour la production de nouveaux fruits et légumes ;

- l'optimisation de la gestion des stocks et la fin du recours systématique à la surproduction permet de limiter l'utilisation de ressources primaires, que ce soient les aliments eux-mêmes ou les emballages servant à la livraison de ces aliments dans les hôtels, voire l'énergie nécessaire pour les transporter.

L'objectif de réduction du gaspillage alimentaire permet par ailleurs de limiter à la source le **volume de déchets** et encourage ainsi, selon les règlementations liées au tri et à la valorisation dans les différents pays concernés, à réduire les volumes de déchets recyclés et/ou de déchets résiduels. Les hôtels ont des bacs dédiés aux déchets alimentaires positionnés dans différents espaces (préparation, retours assiettes par exemple). Les déchets sont ensuite déposés dans le container approprié à la méthode d'élimination et/ou de valorisation en vigueur dans l'hôtel et le pays concerné (collecteur de biodéchets, compost sur site ou déchets industriels banals).

Quant au sujet de l'approvisionnement durable, il sera traité à partir de 2025 dans le cadre des objectifs liés à l'Alimentation Durable, décrits au sein de la section 3.1.2.3.4. « Objectif et plan d'actions » en faveur de la biodiversité.

Le nombre d'hôtels ayant défini leur mesure de référence du gaspillage alimentaire s'élève à 2 340 à fin 2024. Cela inclut tous les hôtels ayant défini une mesure de référence en 2024 ou au cours des années précédentes. Seules les mesures de référence incluses dans une fourchette allant de 10 grammes par couvert à 2 500 grammes par couvert ont été validées. Pour certifier leur mesure de référence, il a été demandé aux hôtels de confirmer qu'ils mesuraient la totalité de leur gaspillage alimentaire selon la méthodologie Accor. L'élargissement du périmètre d'hôtels en 2024, de 862 à plus de 2 300 sites, a permis de confirmer que la mesure de référence du Groupe de 283 grammes par couvert était cohérente.

	Nombre d'hôtels
Parc au 31/12/2024 (hors hotelF1, ibis budget et Adagio, ces derniers ne disposant pas d'une offre de restauration)	4 677
Objectif annuel de 40 % d'hôtels ayant une mesure de référence	1 871
Résultat au 31/12/2024	**2 340**

Estimation de la réduction du gaspillage alimentaire en 2024 par rapport à la mesure de référence

Au 31 décembre 2023, 862 hôtels avaient retenu une mesure de référence principalement établie sur l'année 2023.

Durant l'exercice 2024, suite à la fermeture de certains points de restauration, seuls 837 hôtels sont pris en compte dans le suivi de réduction du gaspillage alimentaire.

Pendant l'année 2024, ces hôtels ont mis en place localement des plans d'actions pour réduire leur volume de gaspillage alimentaire, tels que le remplacement des buffets par des services « à la carte », le changement des menus et des recettes, l'adaptation des quantités produites.

Les hôtels ont mesuré régulièrement leur gaspillage alimentaire et ont indiqué ces données dans l'outil de reporting environnemental du Groupe, GAIA 2.0.

Pour chaque hôtel, les ratios mensuels (grammes par couvert) considérés incohérents, car inférieurs à 10 grammes par couvert ou supérieur à 2 500 grammes par couvert, ont été exclus du calcul du ratio de gaspillage alimentaire du Groupe. De même, les valeurs mensuelles remontées de façon incomplète (du fait de l'absence soit du nombre de couverts, soit du poids de gaspillage alimentaire) n'ont pas été prises en compte.

Sur cette base, une moyenne mensuelle du poids de gaspillage alimentaire et du nombre de couverts ont été calculées par hôtel en 2024.

Le ratio de gaspillage alimentaire du Groupe correspond à la somme des valeurs moyennes mensuelles de gaspillage alimentaire, rapporté à la somme du nombre moyen mensuel de couverts pour l'ensemble des 837 hôtels.

Le Groupe estime avoir **réduit de plus de 10 % son ratio de gaspillage alimentaire** sur l'exercice 2024.

Pour information, les 800 hôtels qui font l'objet d'un objectif dédié dans le cadre de la rémunération variable des dirigeants du Groupe sont inclus dans ces 862 hôtels.

Les objectifs que Accor se fixe sont de réduire le gaspillage alimentaire de 60 % entre la mesure de référence telle que décrite précédemment et la mesure effectuée en 2030, allant au-delà de l'objectif global de réduction du gaspillage alimentaire de la France dans les domaines de la restauration commerciale qui s'élève à 50 % entre 2015 et 2030.

3.1.2.4.6 Flux de ressources matériels entrants

La présentation des ressources utilisées pour le besoin des activités du Groupe est basée sur la connaissance interne des métiers de Accor. Une étude plus poussée sur une sélection de sites représentatifs des métiers et segments sera menée en 2025 pour compléter et préciser les éléments décrits ci-après.

Pour le parc hôtelier, les ressources relatives à la construction et rénovation des hôtels et les ressources relatives à leur exploitation sont de nature différente.

Concernant la construction et la rénovation des hôtels, les principaux matériaux utilisés sont le béton, le bois, l'acier, la pierre, la brique. Du fait du modèle d'affaires *asset light* de Accor, la construction et la rénovation des hôtels ne font pas partie du périmètre de responsabilité directe du Groupe. Le Groupe peut néanmoins agir à moindre échelle afin d'influencer le sujet. À ce titre et comme mentionné, la Direction *Design & Technical Services* a élaboré des standards techniques de construction et de rénovation de bâtiments que les propriétaires sont incités à respecter que ce soit pour une nouvelle construction ou une rénovation et ce, quel que soit le mode d'exploitation de l'hôtel. Ces standards incluent des critères environnementaux tels que l'éco-conception. Ils ne font, à ce jour, pas l'objet de contrôles spécifiques.

La Direction *Design & Technical Services* peut par ailleurs intervenir dans le cadre d'un contrat d'assistance technique, permettant ainsi de s'assurer du respect des standards techniques.

En outre, les écolabels Green Key et Green Globe disposent également de critères relatifs à la construction et la rénovation des hôtels qui leur sont propres et font l'objet d'audits en vue d'obtenir la certification. Accor s'étant fixé pour objectif d'avoir la totalité de ses hôtels éco-labellisés à fin 2026, cela permet de s'assurer de la prise en compte de certains critères relatifs à ces sujets.

Concernant l'exploitation des hôtels, les principaux achats concernent :

- l'aménagement des chambres et des espaces communs (mobilier, linge de maison, équipements électroniques) et les emballages associés ;
- les biens de consommation liés à l'accueil des clients (alimentation et boissons, produits d'hygiène) et les emballages associés ;
- les biens de consommation liés au nettoyage des chambres (produits d'entretien) et les emballages associés.

Les activités de construction ainsi que l'exploitation d'un hôtel nécessitent la consommation d'énergie (selon les régions, 60 % d'énergie utilisée pour la construction et 40 % pour l'exploitation à l'échelle de 50 ans de vie d'un bâtiment). De même, la consommation d'eau est importante en phase d'exploitation (Accor ne dispose pas de l'information sur l'empreinte eau de la construction à ce stade). Les Politiques, Plans d'actions et objectifs liés à ces ressources sont décrits dans les sections « Répondre aux enjeux climatiques » pour l'énergie et « Protéger la ressource en eau » pour l'eau.

Les Autres activités du Groupe, telles que Momense ou Paris Society, utilisent des ressources similaires à celles de l'hôtellerie, pour leurs activités de restauration.

Les sièges Accor achètent principalement du matériel électronique (écrans et ordinateurs), des éléments d'aménagement intérieur, de l'alimentation pour les sièges ayant un restaurant d'entreprise ou encore des consommables comme le papier. Certains produits, comme les imprimantes ou les véhicules de fonction, sont en location longue durée.

Les informations relatives aux matériaux utilisés au sein de la chaîne d'approvisionnement, telles que leur poids total, la proportion de matériaux biologiques durables ou la part de composants recyclés ou réutilisés, ne sont pas encore disponibles. La Direction des Achats explore actuellement plusieurs pistes pour structurer cette collecte de données dans les prochaines années. Cela pourrait inclure notamment de nouvelles démarches auprès des fournisseurs, ainsi que l'évolution des outils de suivi des contrats et des appels d'offres. Ces outils pourraient être adaptés par l'ajout de champs spécifiques dans les bases de données ou via des demandes d'informations supplémentaires adressées aux fournisseurs, afin de mieux évaluer les critères relatifs à l'économie circulaire.

Périmètre	**Poids total des produits**
Activités propres	17 924 tonnes
Hôtels sous contrat de management	314 225 tonnes
Total	**332 149 tonnes**

Pour l'année 2024, Accor s'est appuyé sur l'évaluation utilisée dans le cadre du reporting carbone des catégories « *Capital Goods* » pour estimer le poids total de certains produits utilisés pendant la période. Accor mène en effet chaque année une enquête auprès des hôtels afin d'identifier les ressources consommées. Les données déclaratives collectées à travers ce questionnaire se focalisent sur les catégories d'achats suivantes : mobilier, produits alimentaires, linge de maison, équipements électroniques. Les poids moyens de chaque catégorie sont définis également dans le cadre du reporting carbone au même titre que les extrapolations sur l'ensemble du périmètre hôtelier Accor. Seul le linge de maison a fait l'objet d'une extrapolation différente. Le reporting carbone se focalise en effet sur le poids du linge lavé au cours d'une année tandis que les chiffres présentés ci-dessus portent sur le poids du linge acheté sur l'année.

Le poids des produits indiqués dans les activités propres inclut également les sièges Accor du Groupe. Ces données ont également été définies grâce au reporting carbone réalisé par ces entités. Les données communiquées par certains sites des Autres activités sont également incluses, après extrapolation, dans les activités propres.

3.1.2.4.7 Flux de ressources matériels sortants

Activité hôtelière

Les déchets générés par Accor sont principalement de deux natures : les déchets de construction et de rénovation, et les déchets d'exploitation.

Les opérations de construction et de rénovation étant en grande partie menées par les propriétaires des murs des hôtels, Accor a peu de connaissance des déchets générés (minéraux non métalliques, bois, métaux, etc.). Néanmoins, l'outil de reporting GAIA 2.0 permet aux hôtels de reporter sur ces catégories et ils sont encouragés à le faire dans le guide opérationnel mis à leur disposition.

Les principales catégories de déchets liés à l'exploitation et les matières qui les composent sont :

- les déchets liés au gaspillage alimentaire (biomasse), qui représentent plus de la moitié des déchets d'exploitation des hôtels ;
- les déchets liés aux emballages (cartons, verre, métaux et plastique) ;
- les déchets liés au renouvellement du linge de maison (draps et serviettes pouvant être composés de coton, coton recyclé, polyester, etc.) ;
- les déchets liés au renouvellement de l'agencement intérieur des hôtels (mobilier, literie pouvant être composés de bois, de textile ou de métaux) ;
- les déchets dangereux comprenant principalement des piles, ampoules et équipements électriques et électroniques (DEEE) constitués eux-mêmes de métaux, plastique, verre, terres rares, etc.

Les **Autres activités du Groupe**, telles que Momense ou Paris Society génèrent principalement des déchets résiduels non triés, des emballages et des déchets alimentaires. Ces deux entités seront intégrées en 2025 dans le Plan d'actions mis en place sur la réduction du gaspillage alimentaire.

Pour les **sièges Accor**, les déchets sont en grande majorité des déchets résiduels. Les déchets recyclés sont de plusieurs natures :

- du carton ;
- des déchets alimentaires sous réserve de l'existence d'un restaurant d'entreprise.

Poids total des déchets générés

Périmètre	**Poids total [1]**
Activités propres	10 451 tonnes
Hôtels sous contrat de management	209 199 tonnes
Total	**219 650 tonnes**

(1) Données issues d'extrapolations réalisées sur la base des informations déclaratives communiquées par 1 091 hôtels (de toutes marques et géographies), le siège Corporate Sequana, D-Edge, Momense et Paris Society. Seuls les flux suivants sont considérés pour le périmètre hôtelier et les sièges hors Sequana : plastique, papier, carton, verre, déchets alimentaires, huiles et graisses de cuisson usagées et déchets résiduels.

Poids des déchets non éliminés

Périmètre	**Poids total de déchets non dangereux non éliminés [1]**	**Poids total de déchets dangereux non éliminés [2]**	**Poids total de déchets non éliminés**
Activités propres	4 960 tonnes	1 tonne	4 961 tonnes
Hôtels sous contrat de management	62 654 tonnes	N/A	62 654 tonnes
Total	**67 614 tonnes**	**1 tonne**	**67 615 tonnes**

(1) Données issues d'extrapolations réalisées sur la base des informations déclaratives communiquées par 1 091 hôtels (de toutes marques et géographies), le siège Corporate Sequana, D-Edge, Momense et Paris Society.
(2) Données issues des informations communiquées par le siège Corporate Sequana, D-Edge, Momense et Paris Society (non extrapolées).

Face à un volume de données estimé insuffisant pour certains flux irréguliers (non mensuels tels que les déchets dangereux, les déchets verts, etc.) ainsi qu'un manque d'information concernant les pratiques de tri dans les différents pays, engendrant des difficultés dans les actions de contrôles qualité, il a été décidé de concentrer les actions de saisie et de contrôle des hôtels sur les principaux flux non dangereux liés à l'activité hôtelière de Accor en 2024. Pour les hôtels, seuls les flux suivants sont donc considérés ici : plastique, papier, carton, verre, déchets alimentaires et huiles et graisses de cuisson usagées. Ces mêmes flux sont également les seuls considérés pour les sièges du Groupe (hors siège Corporate Sequana).

Compte tenu de ses activités d'hospitalité, les déchets radioactifs ne font pas partie des déchets produits par les différents sites du Groupe.

Une adaptation des consignes de reporting sera réalisée en 2025 afin de renforcer la complétude et la fiabilité des données pour les flux non pris en considération pour cette première année.

L'outil de reporting GAIA 2.0 ne permet pas à ce jour de récupérer les informations relatives aux méthodes de valorisation (pourcentage de recyclage et réutilisation). La possibilité d'obtenir ces informations via une sollicitation directe des principaux prestataires de collecte sera étudiée en 2025.

Poids des déchets éliminés

Périmètre	**Poids total de déchets non dangereux éliminés [1]**	**Poids total de déchets dangereux éliminés [2]**	**Poids total de déchets éliminés**	**Part des déchets éliminés sur le poids total [2]**
Activités propres	5 349 tonnes	141 tonnes	5 490 tonnes	53 %
Hôtels sous contrat de management	146 545 tonnes	NC tonnes	146 545 tonnes	70 %
Total	**151 894 tonnes**	**141 tonnes**	**152 035 tonnes**	**69 %**

(1) Données issues d'extrapolations réalisées sur la base des informations déclaratives communiquées par 1 091 hôtels (de toutes marques et géographies), le siège Corporate Sequana, D-Edge, Momense et Paris Society.
(2) Données issues des informations déclaratives communiquées par le siège Corporate Sequana, D-Edge, Momense et Paris Society.

L'outil de reporting GAIA 2.0 ne permet pas à ce jour de différencier les parts de déchets dangereux et non dangereux dans les déchets éliminés. Les hôtels déclarent toutefois dans ce même outil, mettre en place des actions d'amélioration de la gestion de leurs déchets. 98 % des hôtels indiquent ainsi trier et envoyer leurs déchets dangereux dans une installation de traitement appropriée (sur la base de 1 952 hôtels filiales et managés ayant répondu à cette question dans GAIA 2.0 parmi les 2 243 du portefeuille Accor au 31 décembre 2024). Les déchets éliminés par les hôtels devraient donc être, en très large majorité, constitués de déchets non dangereux.

Une adaptation des consignes de reporting sera réalisée en 2025 afin de renforcer le niveau de détail concernant les méthodes d'élimination.

Un nouvel outil et une nouvelle méthodologie de reporting des déchets ont été déployés en 2024 au sein de Accor avec pour objectif de mieux appréhender les pratiques de tri et de valorisation selon les activités de Accor en tenant compte des différentes géographies. Chaque pays (voire État ou collectivité) dispose en effet de règlementations et infrastructures qui lui sont propres rendant la mise en place d'un cadre de reporting commun et les étapes de contrôle de la donnée complexes.

Les résultats publiés en 2024 sont de premières estimations réalisées à partir de données issues des sources suivantes :

- données de 912 hôtels collectées en 2024 à travers la plateforme de reporting GAIA 2.0, paramétrée et mise à disposition des hôtels afin de suivre mensuellement leur production de déchets triés et valorisés ainsi que résiduels. À travers cet outil, les hôtels ont la possibilité de suivre jusqu'à 21 flux de déchets pouvant être triés et valorisés (répartis en quatre catégories : déchets dangereux, déchets « secs », déchets organiques et déchets de construction & démolition) ;
- données de 179 hôtels collectées en 2023 et extrapolées pour 2024 ;
- données transmises par le siège Corporate Sequana et collectées auprès des différents prestataires de collecte ;
- données consolidées transmises par D-Edge (janvier 2024 à décembre 2024), Momense (période de reporting de janvier 2024 à décembre 2024) et Paris Society (période de reporting de septembre 2023 à août 2024).

Différentes méthodologies ont été déployées pour contrôler et extrapoler les données recueillies auprès des sites du Groupe. Elles sont détaillées ci-dessous.

Activités hôtelières

912 hôtels du Groupe (issus de toutes marques et régions) ont saisi des données réelles dans l'outil de reporting GAIA 2.0 à leur disposition. Ces données, issues de factures communiquées par les prestataires de collecte ou d'estimations des volumes des poubelles réalisées au sein des hôtels, reflètent des niveaux de complétion hétérogènes entre les hôtels concernés.

Les contrôles et extrapolations réalisés à l'échelle du parc hôtelier Accor se concentrent sur les principaux flux de déchets issus des opérations hôtelières (plastique, papier, carton, verre, déchets alimentaires, huiles et graisses de cuisson usagées, déchets résiduels). Ces contrôles et extrapolations intègrent la prise en compte des pratiques de tri en application dans les différents pays. Il s'agit ici d'hypothèses posées qui peuvent ne pas refléter parfaitement les réalités locales.

Des développements sont toutefois en cours afin de fiabiliser et d'homogénéiser les reportings : le déploiement d'un outil de reporting est notamment en cours chez AccorInvest (propriétaire et exploitant hôtelier majeur pour Accor) et sera interfacé avec GAIA 2.0 en 2025.

Sièges

Les données transmises par le siège Corporate Sequana ont été extrapolées à l'ensemble des autres sièges Accor à partir du nombre d'ETP et en prenant en considération les hypothèses relatives aux obligations de tri dans les pays concernés, la présence ou non d'un restaurant d'entreprise ainsi que les pratiques de télétravail. En raison d'un manque d'information concernant les pratiques de tri dans les pays pour des flux non réguliers (déchets dangereux, mobilier, etc.), ces extrapolations se concentrent sur les flux suivants : plastique, papier, carton, verre, déchets alimentaires, huiles et graisses de cuisson usagées, déchets résiduels. Seul le siège Sequana dispose donc de données réelles pour les flux autres que ceux cités précédemment (déchets verts, métal, palettes par exemple).

Autres activités

Les quantités de déchets produits ont été directement transmises par les responsables des activités concernées. Pour Paris Society, ces valeurs reposent sur des données réelles. Concernant D-Edge, les données de déchets communiquées pour les sites de Cœur Marais, Évry et Singapour ont été extrapolées aux autres sites sur la base du nombre d'employés. Concernant Momense, les quantités de déchets provenant des sites de production et des événements ayant lieu dans les pavillons événementiels ou sur des sites extérieurs sont issues de données réelles à l'exception des grands événements extérieurs (type Roland Garros, Parc des Princes, Saut Hermès, etc.) ou événements réalisés à l'international pour lesquels des extrapolations s'appuyant sur le nombre de clients ont été réalisées.

3.1.2.5 Taxonomie verte européenne

3.1.2.5.1 Cadre règlementaire

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 :

- deux objectifs climatiques développés par le Règlement Délégué (UE) 2021/2139, amendé par le Règlement Délégué (UE) 2023/2485 et le Règlement Délégué complémentaire sur le gaz et le nucléaire (2022/1214) :
  - atténuation du changement climatique,
  - adaptation au changement climatique ;
- quatre objectifs environnementaux visés au Règlement Délégué (UE) 2023/2486 complétant le Règlement (UE) 2020/852 :
  - 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.

Le Règlement Délégué (UE) 2021/2178, complétant le Règlement (UE) 2020/852, précise le contenu et la présentation des informations devant être publiées par les entreprises sur leurs activités économiques durables sur le plan environnemental.

3.1.2.5.2 Analyse d'éligibilité

Périmètre et méthodologie d'analyse

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 2024, associées à des activités économiques éligibles et alignées sur la Taxonomie. Les indicateurs présentés comprennent les analyses d'éligibilité et d'alignement pour les six objectifs environnementaux en 2024.

(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.

Rappel des définitions

Par activité économique « éligible » à la Taxonomie, on entend toute activité économique décrite dans les actes délégués complétant le Règlement Taxonomie (Actes délégués Climat et Acte délégué « Taxo4 [1] »), qu'elle remplisse ou non une partie ou l'ensemble des critères d'examen technique énoncés dans ces actes délégués.

Une activité économique est dite « alignée » sur la Taxonomie lorsqu'elle respecte les critères d'examen technique tels que définis dans les actes délégués 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

Accor est aujourd'hui un Groupe *asset light* qui exploite sous ses différentes enseignes 5 682 hôtels et 850 285 chambres dont 97 % détenus par des propriétaires immobiliers dans le cadre de contrats de gestion et de franchise.

Accor est présent sur trois activités principales : « Management & Franchise », « Service aux propriétaires » et « Actifs hôteliers et autres », présentés en note 4.1 « Information sectorielle » des états financiers consolidés 2024 (chapitre 6). Le chiffre d'affaires du Groupe se répartit entre les activités :

- « Management & Franchise » ;
- « Service aux Propriétaires » ;
- « Actifs Hôteliers et Autres »

« 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. Ce chiffre d'affaires s'élève à 1 393 millions d'euros au 31 décembre 2024 (soit 25 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) contre 1 300 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Ce chiffre d'affaires n'est pas éligible à la taxonomie car les hôtels ne sont pas exploités en propre par Accor au titre des contrats de gestion et de franchise, à l'exception de l'activité Accor Academy, actionnaire éligible au titre de l'activité **11.1. Enseignement** listée dans l'objectif d'adaptation au changement climatique.

« Service aux Propriétaires »

L'activité 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. Ce chiffre d'affaires s'élève à 2 637 millions d'euros au 31 décembre 2024 (soit 47 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) contre 2 435 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Ces activités ne sont pas couvertes dans les Règlements Délégués mentionnés au paragraphe « Cadre Réglementaire » ci-avant.

« Actifs Hôteliers & Autres »

« Actifs Hôteliers & Autres » 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 comprennent :
  - l'activité de restauration haut de gamme et de gestion d'évènements réalisée par Paris Society, acquis en 2022,
  - l'activité d'organisation de réceptions de prestige et traiteur de grands évènements réalisée par Potel et Chabot, acquis en 2023,
  - les activités AccorPlus (programme de cartes de réduction) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes d'hôtels) exercées en Asie-Pacifique, et
  - les autres activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe (Services digitaux, Location de résidences privées de luxe, Ventes digitales, Services de réservation hôtelière, Services de conciergerie et Exploitation de salle de spectacles avec le Lido).

Le chiffre d'affaires s'élève à 1 659 millions d'euros en 2024 (soit 30 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) contre 1 401 millions d'euros en 2023.

Comme en 2023, en dehors des activités relatives aux actifs hôteliers, les activités « Actifs Hôteliers & Autres » ne sont pas couvertes dans les Règlements Délégués mentionnés au paragraphe « Cadre Réglementaire » ci-avant.

L'activité relative aux actifs hôteliers en propriété ou en location est éligible au titre de l'activité économique **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**.** Elle représente un chiffre d'affaires de 607,0 millions d'euros en 2024, (soit 10,8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe), contre 581,4 millions d'euros en 2023.

CapEx

Accor a analysé les dépenses d'investissements directement liées aux activités éligibles :

- **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires ;**
- **11.1. Enseignement**.

Le Groupe a également identifié, en sus des investissements mentionnés ci-dessus, des investissements individuellement éligibles aux objectifs d'atténuation du changement climatique et d'adaptation au changement climatique au titre des activités économiques suivantes :

- **7.7. Acquisition et propriété de bâtiments ;**
- **6.18. Crédit-bail d'aéronefs ;**
- **6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers.**

(1) *Règlement Délégué (UE) 2023/2486 de la Commission européenne du 27 juin 2023 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 soumises à l'article 19 bis ou à l'article 29 bis de la directive 2013/34/UE sur leurs activités économiques durables sur le plan environnemental, ainsi que la méthode à suivre pour se conformer à cette obligation d'information.*

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 58 % et d'autres charges opérationnelles pour 32 % (cf. Note 4.3 des états financiers consolidés 2024 présentés en chapitre 6).

Ainsi, en 2024, le montant total des OpEx répondant à la définition de la Taxonomie s'élève à 91,6 millions d'euros en 2024 contre 99,6 millions d'euros en 2023, 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.

Méthodologie d'éligibilité

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 2024 présentés en chapitre 6), conformément aux prescriptions de l'Acte Délégué Art. 8 [1].

Le Groupe a analysé l'ensemble des typologies de chiffre d'affaires à partir du compte de résultat consolidé par entité ainsi que l'ensemble des CapEx à partir des flux d'acquisition et d'investissement du bilan consolidé par entité au regard des activités listées pour les six objectifs prévus par les Règlements Délégués mentionnés ci-avant.

Cette analyse a été faite sur l'exploitation de questionnaires complétés par les différentes entités du Groupe avec transmissions de justificatifs le cas échéant.

Résultats d'éligibilité

Les activités et investissements du Groupe identifiés comme éligibles à la suite de l'analyse menée sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Éligibilité aux objectifs	Taxonomie - Libellé de l'activité	Activité Accor correspondantes	*En M€*	*En %*
Protection et restauration de la diversité et des écosystèmes	2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires	Exploitation d'hôtels en propriété ou en location	607,0	10,8 %
Adaptation au changement climatique	11. Enseignement	Accor Académie actionnaire	10,8	0,2 %
Chiffre d'affaires éligible			**617,8**	**11,0 %**
Chiffre d'affaires non éligible			**4 988,0**	**89,0 %**
Chiffre d'affaires consolidé			**5 605,8**	**100,0 %**
Protection et restauration de la diversité et des écosystèmes	2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires	Exploitation d'hôtels en propriété ou en location	51,0	11,0 %
Atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique	7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	Actifs en location relatifs aux acquisitions effectuées par Paris Society, Rikas Restaurants et de bureaux du groupe	101,1	21,7 %
Atténuation du changement climatique	6.18. Crédit-bail d'aéronefs	Location bail d'un avion	6,7	1,4 %
Atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique	6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicule utilitaires légers	Véhicules loués par le groupe pour les besoins de certains salariés	3,2	0,7 %
Investissements éligibles (CapEx)			**162,0**	**34,9 %**
Investissements non éligibles (CapEx)			**302,8**	**65,1 %**
Investissements total (CapEx consolidés)			**464,8**	**100,0 %**

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.

Le calcul du chiffre d'affaires éligible a été effectué sur la base des comptes consolidés du Groupe établis selon les normes IFRS.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2024, le chiffre d'affaires éligible cumulé s'élève à **617,8 millions d'euros** contre 590,5 millions d'euros en 2023, soit **11,0 %** du chiffre d'affaires consolidé 2024 de Accor (comme décrit en Note 4 des états financiers consolidés 2024 présentés en chapitre 6) réparti de la manière suivante :

- **chiffre d'affaires généré par les hôtels détenus ou loués par le Groupe au titre de l'activité 2.1 Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et**

(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.

hébergements similaires, éligible à la Taxonomie au titre de l'objectif de protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes**.** Il inclut le chiffre d'affaires des différents services associés à ces hôtels (*e.g.* hébergement, restauration, blanchisserie, piscines, centre de convention, etc.) pour **607,0 millions d'euros** en décembre 2024 représentant 10,8 % du chiffre d'affaires consolidé 2024 de Accor. Pour rappel, ce chiffre d'affaires s'élevait en 2023 à 581,4 millions d'euros, représentant 11,5 % du chiffre d'affaires consolidé 2023 de Accor. La hausse du chiffre d'affaires éligible s'explique notamment par l'évolution du parc hôtelier et notamment l'intégration d'un hôtel en propre de Paris Society acquis fin 2023 ;

- **chiffre d'affaires externe de Accor Academy actionnaire** 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 représentant **10,8 millions d'euros** soit moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé 2024 de Accor, stable par rapport au chiffre d'affaires de 9,1 millions constaté en 2023.

Parmi ces éléments, le Groupe n'a pas identifié de chiffre d'affaires aligné, comme détaillé au paragraphe « Analyse d'alignement ».

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.

Le calcul des CapEx éligibles a été effectué sur la base des comptes consolidés du Groupe établis selon les normes IFRS.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2024, le montant total des CapEx consolidés du Groupe s'élève à **464,8 millions d'euros** contre 683 millions d'euros en 2023 (comme décrit en Notes 8 et 9 des états financiers consolidés 2024 présentés en chapitre 6).

Les CapEx éligibles sont composés de **CapEx directement liés aux activités éligibles et de CapEx individuellement éligibles** pour un total de **162,0 millions d'euros** incluant principalement :

- les **CapEx directement aux activités éligibles pour 51,0 millions d'euros** dont :
  - **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires** comprenant l'ensemble des CapEx comptabilisés en 2024 par les hôtels du Groupe exploités en propriété ou en location. Ces dépenses d'investissement s'élèvent à **51,0 millions d'euros** contre 46,5 millions d'euros en 2023 ;
  - les CapEx relatifs à l'activité **11. Enseignement,** qui sont **nuls** en 2024 et 2023 ;
- les **CapEx individuellement éligibles,** aux objectifs d'atténuation du changement climatique et/ou d'adaptation au changement climatique au titre des activités économiques suivantes pour **111 millions d'euros** dont :
  - les actifs acquis et nouveaux contrats de location de l'activité **7.7. Acquisition et propriété de bâtiments** reconnus en lien avec la location des bureaux du Groupe, les investissements des activités Paris Society ainsi que les acquisitions Rikas Restaurants et Dalloyau, entrées en consolidation en 2024. Ils s'élèvent à **101,1 millions d'euros** en 2024, soit 22 % des CapEx consolidés 2024, contre 292 millions d'euros, soit 42,8 % des CapEx consolidés 2023 du Groupe. La diminution de l'indicateur CapEx éligibles 2024 par rapport à celui présenté en 2023 s'explique principalement par le contrat de location du siège du Groupe qui représentait en 2023 à lui seul 27,5 % des CapEx consolidés du Groupe et 54,4 % des CapEx éligibles, sans impact sur l'exercice 2024 ;
  - le droit d'utilisation en lien avec le nouveau contrat de location-bail d'un avion éligible au titre de l'activité **6.18. Crédit-bail d'aéronefs** pour **6,7 millions d'euros** en 2024, soit 1,4 % des CapEx du Groupe ;
  - les nouveaux contrats de location de véhicules relatifs à l'activité **6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers**, enregistrés sur la période et s'élevant à **3,2 millions d'euros** contre 4,2 millions d'euros en 2023, soit moins de 1 % des CapEx consolidés 2024 du Groupe.

Dans le cadre de l'analyse multi-objectif, les investissements des hôtels détenus en propre ont été analysés au titre de l'activité **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires** mais aussi au titre des activités **7.7. Acquisition et propriété de bâtiments** et **7.3. Installation, entretien et réparation d'équipements d'efficacité énergétique** tout comme en 2023.

Les résultats présentés ci-dessus rattachent ces investissements à l'activité **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires** afin d'éviter tout double comptage. Toutefois, l'analyse de ces CapEx a été conduite également pour l'activité 7.7. et 7.3. dans le cadre de l'analyse multi-objectifs, afin d'identifier des investissements qui pourraient être éligibles à plusieurs objectifs. Parmi les 51,0 millions d'euros de CapEx considérés, **31 millions d'euros** sont également éligibles au titre de l'activité 7.7. et aucun investissement n'est éligible au titre de l'activité 7.3. Ces CapEx sont donc rattachés à l'activité 2.1.

Ainsi, pour l'exercice clos au 31 décembre 2024, **le montant total des CapEx éligibles s'élève à 162,0 millions d'euros, soit 34,9 % des CapEx consolidés.** Parmi ces éléments, le Groupe n'a pas identifié de CapEx alignés avec les critères énoncés dans les Annexes I et II de l'Acte délégué Climat, comme détaillé au paragraphe « Analyse d'alignement ».

OpEx

Compte tenu de la faible matérialité des OpEx répondant à la définition restrictive de la Taxonomie par rapport aux charges opérationnelles consolidées du Groupe, le Groupe a opté pour l'exemption de matérialité permise par le Règlement Taxonomie. Ainsi, aucune analyse n'a été menée sur l'éligibilité et l'alignement de ces dépenses.

Les tableaux détaillés des indicateurs de chiffre d'affaires, CapEx et OpEx exigés par l'Acte Délégué Art. 8 sont présentés au Chapitre E en section 3.7.5 Présentation détaillée des indicateurs de la Taxonomie verte européenne.

3.1.2.5.3 Analyse d'alignement

Résultats d'alignement

L'analyse d'alignement a été réalisée sur l'ensemble des revenus et CapEx éligibles selon les modalités détaillées ci-après. Tout comme en 2023, le Groupe n'a pas identifié de chiffre d'affaires ni de CapEx alignés sur l'exercice 2024.

Méthodologie d'alignement

Le Groupe a conduit une analyse d'alignement sur ses activités et dépenses d'investissement éligibles.

3.1.2.5.4 Méthodologie d'analyse d'alignement

L'analyse d'alignement sur ses activités et dépenses d'investissement éligibles est présentée ci-dessous.

Chiffre d'affaires

« Management & Franchise »

L'analyse d'alignement des activités de formation a été conduite comme suit :

- identification du chiffre d'affaires rattachable à des activités de formation ;
- analyse des corpus de formations selon le premier critère d'examen technique, à savoir que l'activité économique doit mettre en œuvre des solutions physiques et non physiques (« solutions d'adaptation ») réduisant de manière substantielle les risques climatiques physiques les plus significatifs qui sont importants pour cette activité ;
- les formations délivrées par Accor Academy actionnaire, incluses dans l'activité 11. Enseignement de l'Annexe II de l'Acte délégué Climat, n'ont pas pour objectif principal de sensibiliser les participants aux enjeux de l'adaptation au changement climatique et de répondre au critère ci-dessus. L'activité considérée est donc comme non alignée sur la base des critères d'examen technique.

Le chiffre d'affaires aligné au titre de l'activité Formation est donc **nul** en 2024 comme en 2023.

Actifs Hôteliers & Autres

Le chiffre d'affaires généré par les hôtels détenus ou loués par le Groupe éligible au titre de l'activité **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires** pour **607,0 millions d'euros** a fait l'objet d'une analyse d'alignement.

Celle-ci a été conduite comme suit :

- identification de 5 hôtels situés à proximité d'une zone protégée, représentant un chiffre d'affaires global de 36,2 millions d'euros en 2024, à partir de la base de données mondiale des zones protégées (*World Database on Protected Areas,* WDPA) ;
- circularisation des entités porteuses de ces hôtels pour identifier s'il existe un plan d'action mis en œuvre au sein de ces hôtels permettant de répondre aux critères de contribution substantielle à l'objectif : sur les 5 hôtels situés à proximité d'une zone protégée en 2024, aucun hôtel ne répondait aux critères prévus par le règlement délégué Taxo 4 ;
- l'analyse dite « DNSH » relative à l'absence de préjudice causé sur aucun des autres objectifs environnementaux, le respect des garanties minimales en matière de Droits de l'Homme, de lutte contre la corruption, de concurrence loyale et de fiscalité, n'a pas été conduite compte tenu de l'absence de respect des critères de contribution substantielle à l'objectif de protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Le chiffre d'affaires aligné au titre de l'activité **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires** est donc **nul** en 2024. Pour rappel, l'analyse d'alignement n'était pas requise en 2023 pour cette activité.

Dépenses d'investissements (CapEx)

Le Groupe a identifié **162,0 millions d'euros** de CapEx éligibles en circularisant les entités contributrices à la consolidation pour obtenir des informations sur la nature des CapEx. Ces CapEx se décomposent en **51,0 millions d'euros** de CapEx éligibles au titre des activités éligibles et **111 millions d'euros** de CapEx individuellement éligibles.

Le Groupe a conduit l'analyse d'alignement sur les **51,0 millions d'euros** de CapEx éligibles au titre des activités éligibles :

- **51,0 millions d'euros** d'investissements relatifs aux actifs hôteliers en propriété ou en location éligibles au titre de l'activité **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires**. Cette activité n'étant pas alignée, les CapEx associés ne sont pas alignés. Parmi ces 51,0 millions d'euros de CapEx rattachés à l'activité 2.1, 30 millions d'euros concernent principalement des renouvellements de baux d'hôtels pour laquelle l'analyse au titre de l'activité 7.7. n'a pas permis d'identifier d'alignement selon la méthodologie décrite ci-après ;
- le Groupe n'a pas identifié de CapEx sur l'exercice en lien avec l'activité **11. Formation.**

Le Groupe a par ailleurs circularisé les entités contributrices sur leurs dépenses d'investissement susceptibles d'être individuellement éligibles telles que l'acquisition de bâtiments, de véhicules, les travaux de rénovation, etc. Le Groupe a identifié **111 millions d'euros** de CapEx individuellement éligibles au titre des objectifs d'adaptation au changement climatique et d'atténuation du changement climatique notamment :

- **101,1 millions d'euros** au titre de l'activité **7.7. Acquisition de bâtiments** concernant des actifs en location :
  - pour ces actifs, le Groupe a collecté les certificats de consommation énergétique pour identifier si ceux-ci répondaient aux critères de contribution substantielle à savoir obtenir un certificat de performance énergétique de classe A ou équivalent ou à défaut se situer parmi les bâtiments les plus efficients du point de vue énergétique au niveau national (« top 15 % ») ;
  - lorsque le certificat de performance énergétique n'était pas disponible ou ne satisfaisait pas aux critères de contribution substantielle à l'objectif (certificat de performance énergétique de classe A ou « top 15 % »), l'investissement a été considéré comme « non aligné » ;
  - de même qu'en 2023, le Groupe n'a donc pas identifié d'alignement sur les investissements éligibles au titre de l'activité **7.7. Acquisition de bâtiments ;**
- **6,7 millions d'euros** liés l'activité **6.18. Crédit-bail d'aéronefs :**
  - le modèle d'avion loué ne satisfaisant pas au premier critère d'examen technique de contribution substantielle aux objectifs, à savoir une émission carbone nulle, les CapEx investis sont donc non alignés ;
- **3,2 millions d'euros** liés à l'activité **6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers** (*vs* 4,2 millions d'euros en 2023) :
  - pour ces investissements, le Groupe a collecté le détail des contrats de location de véhicule auprès des différents contributeurs et a analysé les émissions de carbone selon les fiches techniques des véhicules loués ;
  - le Groupe n'a toutefois pas pu retenir d'alignement pour les véhicules répondant aux critères d'examen technique à savoir des émissions inférieures à 50 g de CO_2/km (critère applicable jusqu'au 31 décembre 2025 pour les véhicules de catégorie M1 et N1), faute de données disponibles concernant le respect des critères relatifs à l'absence de préjudice important aux objectifs de transition vers une économie circulaire et de prévention et réduction de la pollution pour ces investissements, non matériels aux bornes du Groupe ;
  - de même qu'en 2023, le Groupe n'a donc pas identifié d'alignement sur les investissements éligibles au titre de l'activité **6.5**.

3.1.2.5.5 Présentation détaillée des indicateurs de la taxonomie verte européenne

Part du chiffre d'affaires 2024 associé à des activités économiques alignées sur la taxonomie

Critères de contribution substantielle		Année		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)		0	0 %	%	%	%	%	%	%	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%		
Dont habilitantes			*0 %*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*		*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*%*	*H*	
Dont transitoires			*0 %*							*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*%*		*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]*										
2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires	BIO 2.1.	607,0	10,8 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL								11,5 %		
11. Enseignement	CCA 11.	10,8	0,2 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,2 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**617,8**	**11,0 %**	**0 %**	**0,2 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**11 %**								**11,7 %**		
Chiffre d'affaires total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		**617,8**	**11,0 %**	**0 %**	**0,2 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**11 %**								**11,7 %**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		4 988,0	89,0 %																
TOTAL (A + B)		5 605,8	100,0 %																

	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	-%	10,8 %

Part des CapEx 2024 associées à des activités économiques alignées sur la taxonomie

Critères de contribution substantielle	Année			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)									
Activités économiques	Code(s) [a]	CapEx	Part des CapEx 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)		0	0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dont habilitantes			*0 %*															*H*	
Dont transitoires			*0 %*																*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]*										
2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires	BIO 2.1.	51,0	11,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL								6,8 %		
11. Enseignement	CCA 11.	0,0	0,0 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.3.** CCA 7.3.	101,1	21,7 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								42,8 %		
6.18. Crédit-bail d'aéronefs	CCM 6.18.	6,7	1,4 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 7.7.** CCA 7.7.	3,2	0,7 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,6 %		
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		162,0	34,9 %	24 %	22 %	%	%	%	11 %								50,6 %		
CapEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		162,0	34,9 %	24 %	22 %	%	%	%	11 %								50,6 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		302,8	65,1%																
TOTAL (A + B)		**464,8**	**100,0 %**																

	Part des CapEx/CapEx total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	**Éligible sur la taxonomie par objectif**
CCM	-%	23,9 %
CCA	-%	22,4 %
WTR	-%	-%
CE	-%	-%
PPC	-%	-%
BIO	-%	11,0 %

Part des OpEx 2024 associées à des activités économiques alignées sur la taxonomie

Critères de contribution substantielle	Année			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)									
Activités économiques	Code(s) [a]	OpEx	Part des OPEX, 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)		0																	
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)		0																	
OpEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		0																	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)																			
TOTAL (A + B)		91,60	**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.

Autres tableaux (gaz et nucléaire)

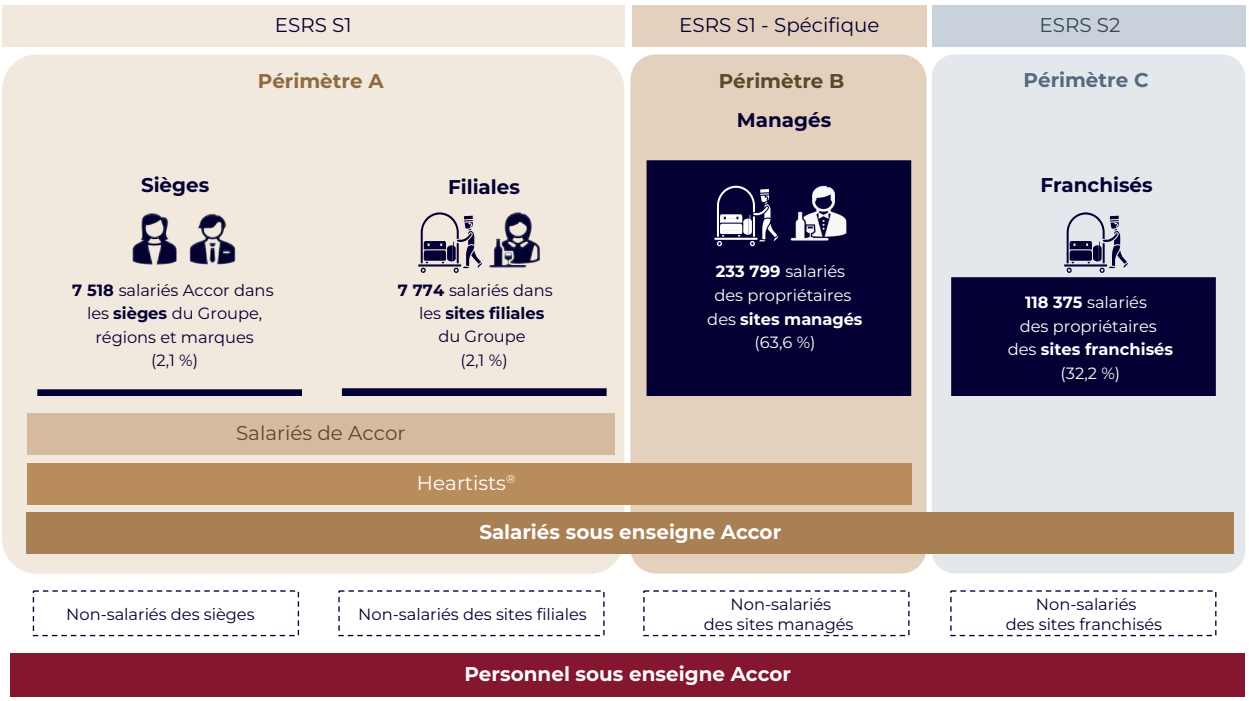
Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
	Activités liées au gaz fossile	
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

3.1.3 *Réinventer l'hospitalité avec nos parties prenantes (ESRS S)*

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 pour les clients, font partie de l'ADN de Accor. La richesse et la diversité des différentes populations qui travaillent directement ou indirectement pour Accor contribuent à la création de valeur du Groupe en façonnant l'hospitalité de demain.

L'activité de Accor crée et maintient de nombreux emplois **dans plus de 110 pays**. À fin décembre 2024, **l'effectif global des salariés sous enseigne Accor est estimé à 368 560** personnes.

Comme décrit au sein de la section 3.1.1.1 « Éléments introductifs au rapport de durabilité », les activités de Accor reposent sur un modèle d'affaires *asset light*. Ce modèle d'affaires nécessite un pilotage à plusieurs niveaux de la stratégie Ressources humaines du Groupe et induit des niveaux de contrôle différents sur les périmètres du Groupe. Ces périmètres sont décrits ci-dessous.



Périmètre A : les salariés de Accor

15 292 personnes (4,2 % des salariés sous enseigne Accor) sont des **salariés de Accor** (permanents et non permanents). Parmi eux, on dénombre :

- 7 518 personnes (49 % des salariés de Accor) travaillant dans les **sièges** (soit l'ensemble des sièges au niveau du Groupe, des régions et des marques). Il s'agit de personnes exerçant des métiers « tertiaires » au sein des fonctions support du Groupe ou portant certains services au sein des Autres activités (par exemple, les plateformes digitales) ;
- 7 774 personnes (51 % des salariés de Accor) travaillent dans les sites **filiales** du Groupe : 44 % dans des hôtels et 7 % dans des restaurants. Ils exercent des métiers de l'hôtellerie et de la restauration.

Sur ce périmètre, Accor exerce pleinement toutes ses responsabilités d'employeur. Ses valeurs, ses principes managériaux, ses Politiques s'appliquent dans le cadre du contrat de travail signé avec tous ses salariés. Ce périmètre correspond au standard **ESRS S1 de la CSRD** et sera traité dans la section 3.1.3.1 « Au cœur du Groupe, les salariés de Accor et des sites managés, les Heartists® ».

Périmètre B : les salariés des sites sous contrat de management (ou *managés*)

233 799 personnes (63,6 % des salariés sous enseigne Accor) sont employées par les propriétaires des sites managés. Elles sont presque toutes exclusivement positionnées au sein d'hôtels (plus de 99,9 % des salariés des sites managés travaillent pour un hôtel, moins de 0,1 % travaille pour un restaurant).

Par commodité, dans ce document, les salariés des sites managés peuvent être appelés aussi « salariés des hôtels managés ».

Un contrat de management permet de déployer les Politiques Ressources Humaines du Groupe dans les sites managés. Les propriétaires des sites managés sont donc responsables du déploiement de ces Politiques et Accor est responsable de la mise en œuvre de ces Politiques conformément au contrat de management. Cette population est traitée au travers d'un **standard spécifique à Accor,** également intégré à la section 3.1.3.1 « Au cœur du Groupe, les salariés de Accor et des sites managés, les Heartists® ».

Périmètre C : les salariés des sites sous contrat de franchise (ou *franchisés*)

118 354 personnes (32,2 % des salariés sous enseigne Accor) sont employées par les propriétaires de sites sous contrat de franchise Accor. Elles sont toutes exclusivement positionnées au sein d'hôtels. Par commodité, dans ce document, les salariés des sites franchisés peuvent être appelés aussi « salariés des hôtels franchisés ».

Le contrat de franchise ne permet pas à Accor de disposer d'un contrôle opérationnel ou financier sur les sites franchisés, mais uniquement d'un pouvoir d'influence, notamment via les standards de marque. Ainsi, la gestion des salariés au quotidien fait partie de la responsabilité du propriétaire de l'hôtel franchisé. Néanmoins, Accor s'attache à partager ses valeurs, ses engagements et ses outils de communication avec l'ensemble de son réseau de franchisés, en s'appuyant notamment sur l'enrichissement et le renforcement des standards de marque que les franchisés Accor s'engagent à respecter.

Les salariés des sites franchisés constituent donc une population spécifique parmi les travailleurs de la chaîne de valeur de Accor, qui correspond au **standard ESRS S2 de la CSRD.** Cette population sera traitée dans la section « 3.1.3.2 Agir de manière responsable avec les travailleurs de la chaîne de valeur ».

Les **salariés des sièges, filiales et sites managés (périmètres A+B)** sont appelés par Accor « ***Heartists®*** ».

Les **salariés des sièges, filiales, sites managés et franchisés (périmètres A+B+C)** sont appelés **« salariés sous enseigne Accor »** dans la suite du document. Ces personnes exercent pour la majorité des métiers d'hôtellerie et de restauration.

Les travailleurs non salariés

Ils correspondent à toutes les personnes qui exercent leur activité dans un siège, une filiale, un site managé ou franchisé, mais qui ne disposent pas d'un contrat de travail avec Accor ou avec les propriétaires de site. Ils n'appartiennent donc pas aux catégories visées ci-dessus, cependant certaines politiques et engagements pris par Accor peuvent leur être appliqués.

Ce sont par exemple des intérimaires ou des travailleurs indépendants. Lorsque cette population est adressée dans les engagements de Accor, cela est spécifié dans le rapport.

Le terme **« personnel sous enseigne Accor »** englobe toutes les populations ci-dessus mentionnées incluant les salariés sous enseigne Accor et les travailleurs non salariés de Accor.

Exclusion : En raison de l'activité hôtelière et de restauration des sites opérés sous enseigne Accor, le Groupe (périmètre A) et les propriétaires de sites managés (périmètre B) peuvent faire appel à des salariés en contrat d'extra ou contrat d'usage. Il s'agit de salariés non permanents, disposant d'un contrat de travail pour une durée de quelques heures ou des journées consécutives. À date, Accor n'est pas en mesure d'intégrer cette population dans la présentation des informations consolidées attendue dans ce chapitre (périmètres A et B). Néanmoins, certaines politiques et engagements de Accor peuvent s'appliquer à cette population, intégrée dans le personnel sous enseigne Accor.

3.1.3.1 Au cœur du Groupe, les salariés de Accor et des sites managés, les Heartists® (ESRS S1)

3.1.3.1.1 Rappel des IROs matériels

Les impacts, risques et opportunités matériels ont été organisés autour de quatre thèmes (sous-sections 3.1.3.1.7 à 3.1.3.1.10) :

Intitulé de l'IRO	**Typologie**
Expérience Heartists®	
Développement des connaissances et des compétences du personnel grâce à des formations sur site et en ligne, favorisant l'employabilité et les évolutions de carrière	Impact positif
Opportunité commerciale liée à une forte marque employeur, renforçant la réputation du Groupe	Opportunité
Conditions de travail	
Qualité de vie détériorée du personnel en raison des horaires du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec des inégalités selon les régions géographiques avec des réglementations distinctes	Impact négatif
Amélioration de la qualité de vie grâce à des politiques et des plans d'action en faveur de l'équilibre vie professionnelle et vie privée	Impact positif
Rémunération et avantages sociaux	
Diminution de la qualité de vie du personnel des sites et des sièges, liée aux bas salaires	Impact négatif
Avantages liés à la protection sociale pour le personnel, notamment dans les pays où les prestations fournies par l'État sont minimales	Impact positif
Violences de genre	
Préjudices psychologiques et physiques subis par les victimes d'agressions sexuelles sur site ou dans les sièges	Impact négatif

3.1.3.1.2 Les salariés de Accor et des hôtels managés : les Heartists®

Périmètre

Les éléments présentés dans cette section concernent la population appelée par Accor « ***Heartists®*** » et qui correspond :

- **au périmètre A : les salariés de Accor** (salariés permanents et non permanents des sièges, des filiales et des Autres activités), soit 4,4 % des salariés sous enseigne Accor (ESRS S1) ;
- **au périmètre B : les salariés des propriétaires des sites managés,** soit 63,5 % de l'ensemble des salariés sous enseigne Accor (ESRS S1 - Spécifique).

Tous les éléments décrits au sein de la présente section 3.1.3.1 « Au cœur du Groupe, les salariés de Accor et ses sites managés » s'appliquent à ces deux populations, sauf mention contraire explicite dans le texte.

Spécificités à souligner

Les activités opérationnelles d'hôtellerie-restauration sont soutenues par des **activités support**. Ces dernières peuvent, selon les cas, être situées au sein de chaque site, au sein des sièges régionaux ou du siège Corporate. Lors de l'analyse de double matérialité, il a été mis en lumière que les enjeux matériels pouvaient différer entre ces deux types d'activités.

Les **variations d'activité** propres au secteur de l'hospitalité, mais aussi à chaque hôtel ou restaurant peuvent entraîner des fluctuations dans les besoins en recrutement qui se traduisent par des contrats de types différents. Certains Heartists® ont signé un contrat de travail permanent, tandis que d'autres ont des contrats à durée déterminée ou ne sont employés que très ponctuellement.

Groupes vulnérables

Certains groupes au sein du personnel de Accor apparaissent comme plus exposés, et donc vulnérables aux impacts négatifs évoqués en fonction de leurs caractéristiques, des contextes dans lesquels ils travaillent ou des activités qu'ils entreprennent.

De façon générale, les travailleurs les plus vulnérables peuvent l'être du fait d'**une ou plusieurs caractéristiques**, par exemple le handicap, l'âge, le genre ou l'identité de genre, l'appartenance à une minorité (ethnique, religieuse, etc.), la situation parentale (femme enceinte, etc.).

Relativement aux conditions de travail, la majorité des travailleurs dans les sites sont soumis à des horaires décalés (dont travail le week-end). Mais certaines populations sont exposées à des contraintes supplémentaires du fait de leur métier, qui peuvent les fragiliser :

- le **personnel de chambre** ;
- les métiers ayant des rythmes de travail nécessitant des **horaires de nuit** ;
- les **métiers exposés au froid et au chaud**, notamment en cuisine.

Concernant la rémunération et les avantages sociaux, la Politique de Rémunération de Accor est d'offrir des packages compétitifs et alignés avec les pratiques de marché, appliqués pour un niveau de responsabilité comparable et sans distinction de sexe ou de typologie d'emploi. Mais les risques de bas salaires intrinsèques à l'industrie hôtelière (d'autant plus lorsqu'il s'agit d'emplois à temps partiel) et de possible discrimination salariale (minorités, femmes, etc.) existent. Les groupes les plus vulnérables sont donc les **salariés occupant les emplois les moins qualifiés** (les plus susceptibles de toucher une faible rémunération), les **femmes** et les Heartists® se déclarant appartenir à une **minorité** (risque accru de discrimination salariale).

Au sujet des **violences de genre**, certains contextes de travail peuvent exacerber la vulnérabilité des Heartists®. Les salariés des fonctions opérationnelles, qui travaillent au sein des sites, assurent le bon fonctionnement des services et sont fréquemment en contact avec les hôtes, notamment le **personnel de chambre**, majoritairement féminin. Ils peuvent être exposés à des risques accrus de violences de genre, notamment sexuelles. Ces violences peuvent davantage toucher les femmes.

Les groupes identifiés comme vulnérables sont repérés grâce à plusieurs canaux (même si Accor n'a pas déployé de méthode spécifique pour ce faire) :

- les remontées d'informations des salariés, par exemple à l'embauche s'ils déclarent une situation particulière, ou par le biais d'enquêtes internes ;
- les remontées d'informations des différentes lignes managériales ;
- les remontées des réseaux, fonctions et dispositifs experts (Ressources humaines, réseau de Champions Diversité, Équité & Inclusion, plateforme d'alerte *Accor Integrity Line*, etc.) ;
- la veille sur les tendances sociales/sociétales et sur le secteur de l'hospitalité effectuée par les sièges. Les organisations partenaires (ONG, associations locales, associations professionnelles sectorielles, etc.) contribuent à cette veille. Ceci permet d'identifier et mettre en lumière certains groupes vulnérables.

L'identification des groupes vulnérables s'enrichit donc au fil du temps.

Les Plans d'actions pour remédier aux impacts négatifs sur les groupes vulnérables sont détaillés dans les sections ci-après.

Dans certains pays comme en France, le législateur impose plusieurs critères permettant de classifier les métiers en fonction de leur pénibilité/vulnérabilité. Accor utilise ces grilles pour identifier les métiers plus vulnérables.

Les Politiques, Chartes et accords s'appliquent à l'ensemble des Heartists®, y compris les populations vulnérables.

3.1.3.1.3 Les enjeux matériels et le modèle d'affaires

Les métiers opérationnels du secteur de l'hospitalité sont soumis à des **impacts négatifs** considérés comme systémiques dans l'industrie, en lien avec les **conditions de travail** : activité en continu afin de répondre aux besoins de la clientèle rapidement et efficacement, mobilisation 24h/24, 7j/7, contact client pouvant générer du stress, etc. Ces métiers peuvent en outre être associés à des activités manuelles, d'entretien ou de port de charges lourdes, ou devant être exercées en horaires décalés, de nuit ou en discontinu avec des coupures.

Ces conditions d'exercice des métiers, souvent contraignantes, influencent directement le modèle d'affaires de Accor (sa gestion des ressources humaines, sa proposition de valeur aux clients et salariés) mais aussi sa stratégie, qui vise à garantir la satisfaction client tout en préservant le bien-être et les droits des salariés. Ces derniers sont consultés par le biais notamment des Instances Représentatives du Personnel, tel que décrit dans la sous-section 3.1.3.1.6 « Dialogue avec les Heartists® ».

Les problématiques liées aux **conditions de rémunération** sont également fréquentes au sein des activités d'hôtellerie-restauration. Elles peuvent potentiellement toucher tous les salariés indistinctement, mais d'autant plus ceux occupant les postes les moins qualifiés. Au sein des sièges, les salariés occupant les premiers niveaux de responsabilité sont potentiellement les plus touchés. Comme pour les conditions de travail, les conditions de rémunération constituent un élément clé de la proposition de valeur de Accor aux Heartists® et impactent sa stratégie.

Parmi les autres impacts négatifs identifiés, les **violences de genre** induisent des préjudices psychologiques et physiques pour les victimes d'agressions sexuelles sur site ou dans les sièges. Les violences sexuelles, forme de violence de genre, peuvent être physiques (viols, attouchements, harcèlement sexuel) ou psychologiques (agressions verbales, harcèlement moral, pressions économiques), et s'exercent dans divers contextes, en public, en privé, dans les lieux de travail ou dans des espaces de vie commune. Elles constituent des impacts systémiques dans un contexte où le genre est utilisé pour légitimer des rapports de force, favorisant certains et rendant d'autres plus vulnérables. Accor intègre cet impact négatif dans ses Politiques Ressources humaines. Ce volet est traité au sein de la section 3.1.3.1.10 « Les violences de genre : le cas des agressions sexuelles ».

Le secteur de l'hospitalité génère cependant, pour tous les types de travailleurs (ainsi que les personnes et communautés qui les entourent), de nombreux **impacts positifs et matériels** :

- **le développement des savoirs et des compétences** des salariés au travers de l'offre de programmes de développement des compétences et/ou de développement personnel (formations à distance ou en présentiel, mentoring...) ;
- **le développement de l'employabilité et des carrières**, grâce notamment aux différentes mobilités qu'elles soient géographiques ou fonctionnelles ;
- **l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) et des conditions de travail**, à travers notamment des Politiques QVT encadrant l'équilibre vie professionnelle et vie privée, en octroyant des avantages aux Heartists® (attribution de congés, mutuelle, prévoyance...). Ces avantages sont associés à la rémunération ou à des bénéfices complémentaires.

L'ensemble de ces impacts positifs permet de favoriser le développement des carrières ainsi que la diversité, l'équité et l'inclusion. En effet, Accor est convaincu qu'il est possible de mettre en place un ascenseur social, pour donner sa chance à chacun, indépendamment de son parcours professionnel ou académique.

En renforçant les impacts positifs pour les Heartists®, et en capitalisant sur ses valeurs et sa culture, Accor a **l'opportunité de développer sa marque employeur** : être reconnu comme un employeur qui accompagne le développement et l'évolution de carrière en favorisant la mobilité tant horizontale que verticale. Une marque employeur forte permet d'attirer, engager et retenir les Talents dans un contexte durable de tension dans les métiers de l'hospitalité, et permet également de contribuer à la réputation du Groupe.

3.1.3.1.4 Le profil humain du Groupe

Effectifs et répartition géographique

Pour rappel, le nombre total de Heartists® est estimé à **249 091** à fin décembre 2024, sur la base d'un comptage réel des effectifs réalisé en fin de période (au 30 novembre 2024).

Répartition des effectifs par genre

Cette répartition par genre a été réalisée sur l'ensemble des salariés des périmètres A et B dans le monde et non sur les effectifs des pays comptant au moins 50 salariés ou plus, représentant au moins de 10 % de l'effectif total tel que prescrit par la norme. Le choix de ces données partage ainsi une vision plus complète[1] de la répartition par genre des effectifs.

Genre	Nombre de salariés de Accor, dans les sièges et filiales (périmètre A)	Nombre de salariés dans les sites managés (périmètre B)
Homme	7 323	140 639
Femme	7 964	93 057
Autre	5	103
Total	**15 292**	**233 799**

Répartition des effectifs par pays comptant 50 salariés ou plus, représentant au moins 10 % du nombre total de salariés

Pays	Nombre de salariés de Accor, dans les sièges et filiales (périmètre A)
Brésil	3 272
France	5 015

Du fait de la **répartition homogène** des salariés de sites managés dans le monde, aucun pays ne comporte plus de 10 % du nombre total de salariés du périmètre B.

En 2024, Accor ne mesure pas encore la répartition des salariés par type de contrat, car son système de collecte de la donnée ne comprend pas ce paramètre. Une évolution de l'outil de collecte devrait permettre d'obtenir l'information en 2025.

Nombre de départs

	Nombre de salariés de Accor, dans les sièges et filiales (périmètre A)	Nombre de salariés dans les sites managés (périmètre B)
Nombre de départs	4 886	71 623

Le turnover sur l'année 2024 est de **24,90 %** pour les salariés de Accor **(périmètre A)** et **25,64 %** pour les salariés des sites managés **(périmètre B)**.

Pyramide des âges

	Nombre de salariés de Accor, dans les sièges et filiales (périmètre A)	Nombre de salariés dans les sites managés (périmètre B)
En dessous de 30 ans	4 192	84 792
Entre 30 et 50 ans	8 754	115 902
Au-dessus de 50 ans	2 346	33 105
Total	**15 292**	**233 799**

(1) L'effectif par genre et par pays prescrit par la norme considère uniquement deux pays pour le périmètre A et aucun pays pour le périmètre B.

Précisions méthodologiques

La collecte des métriques sociales est réalisée à mi-année (fin juin) puis à fin d'année (fin novembre) par les sièges et les sites eux-mêmes au travers d'un outil digital de collecte en ligne.

Les indicateurs sont mesurés début décembre sur la base des données du 1er janvier au 30 novembre 2024.

Une extrapolation est ensuite réalisée pour estimer la période complète d'exercice, ou lorsqu'un site n'est pas en mesure de fournir la totalité des données attendues sur la période.

L'extrapolation temporelle est appliquée en fonction de la nature de la donnée :

1. Les indicateurs issus de données instantanées ne font, par nature, pas l'objet d'une extrapolation temporelle. La valeur communiquée est celle arrêtée au 30 novembre 2024. Les indicateurs suivants sont concernés :
   - effectif par genre et par statut,
   - effectif par statut et tranches d'âge,
   - effectif en situation de handicap ;
2. Les indicateurs issus de données cumulatives font l'objet d'une extrapolation proportionnelle au nombre de mois où la donnée réelle est manquante. La donnée extrapolée est arrondie à l'entier inférieur, par exemple le nombre de jours d'absences pour raisons médicales.

Pour cet exercice, les mesures d'extrapolation prévues en cas d'indisponibilité de la donnée n'ont pas été appliquées, car le taux de complétude est supérieur à 90 %.

Les effectifs sont mesurés en valeur absolue à un instant donné et non en valeur Équivalent Temps Plein (ETP) ou sur une moyenne.

Les indicateurs suivants sont mesurés sur l'ensemble de la période de référence (11 mois) puis extrapolés sur 12 mois :

- nombre de recrutements externes par tranches d'âge ;
- nombre de salariés ayant quitté l'entreprise au cours de la période de référence ;
- nombre de jours d'absence ;
- nombre d'accidents du travail comptabilisables ;
- nombre de décès dus à des accidents du travail.

Le turnover est calculé de la manière suivante :

$$\textit{Pourcentage de turnover} = \left(\frac{\textit{Nombre de départs} - \textit{Départs pour fin de contrat non permanent}}{\textit{Total des effectifs}} \right) * 100$$

Au cours de l'exercice, il a été observé un nombre de départs du Groupe (périmètres A et B) plus limité que les années passées, reflétant une amélioration de la rétention des talents. Cette stabilisation peut également s'expliquer par une stabilisation de la main-d'œuvre post-Covid-19. Cette dynamique a contribué à une réduction des besoins en recrutement pour le maintien des opérations.

Le total des salariés de Accor peut être mis en relation avec les données issues des états financiers : se référer à la Note 5 « Charges et avantages au personnel » au sein de la sous-section 6.1.6 « Notes et annexes aux comptes consolidés » du chapitre 6. « États financiers ». Ces données quantitatives doivent être mises en perspective au vu des disparités de périmètres pris en compte entre ces deux publications. À titre d'exemple, le périmètre de la CSRD en 2024 inclut les salariés des Autres activités les plus significatives (D-Edge, Momense et Paris Society), là où les états financiers présentent une vision complète des Autres activités.

3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists®

Accor est attentif et engagé à défendre les droits humains dont il reconnaît à la fois l'importance et l'universalité. Le Groupe s'engage ainsi à respecter les droits fondamentaux de son personnel et à offrir des conditions de travail décentes, justes et favorables.

Pour protéger et respecter les droits humains dans son activité et sa sphère d'influence, **Accor s'engage à suivre les principes internationalement reconnus, décrits ci-après.**

Charte Éthique et RSE

La **Charte Éthique et RSE** affirme les engagements de Accor en matière de respect des principes fondamentaux, et notamment en matière de :

- **formation et accompagnement de carrière :** Accor s'engage sur la formation et l'accompagnement de carrière pour en faire une expérience de développement, accessible à tous, à tout moment et dans laquelle l'apprenant est au cœur. Les formations proposées doivent non seulement contribuer à soutenir l'avenir de l'organisation, mais aussi à préparer les Heartists® face aux transformations de la société et du secteur. Le Groupe veille ainsi à offrir des expériences d'apprentissage personnalisées, à globaliser la transformation des parcours de formation et à encourager l'apprentissage collaboratif ;
- **équilibre entre vie professionnelle et vie privée :** Accor s'engage à respecter les grandes étapes de la vie, à minimiser les situations d'inconnus sur l'emploi du temps à court terme pour réduire les contraintes liées aux horaires atypiques dans les sites et à apporter, lorsque les contraintes du poste le permettent, une réponse concrète au personnel qui rencontre des difficultés de transport ;
- **harcèlement moral ou sexuel :** Accor ne tolère aucune forme de harcèlement moral ou sexuel, ou tout comportement ou action allant à l'encontre du droit au respect et à la dignité humaine. Par ailleurs, le Groupe s'engage à ne pas favoriser, organiser et surtout tirer profit de la traite des êtres humains dont l'exploitation sexuelle. Accor s'engage également à porter à la connaissance des autorités compétentes toute information relative à des faits répréhensibles dans ce domaine.

Cette Charte guide les Heartists® sur les comportements à adopter et les actions à mener en conformité avec les règles du Groupe. Elle s'applique à l'ensemble du personnel sous enseigne Accor et est communiquée aux nouveaux arrivants lors de leur embauche. Elle est disponible sur l'Intranet Accor Live et le Portail Heartists®, afin que chacun puisse s'y référer. Elle est également accessible publiquement sur le site Internet Accor.com. Cette Charte est régulièrement mise à jour en fonction de l'évolution des activités du Groupe ainsi que des évolutions législatives et réglementaires.

Politique Droits humains

Afin de renforcer ces engagements, Accor a développé et publié en 2023 une **Politique Droits humains** qui découle de sa Charte Éthique et RSE, et œuvre à son déploiement à travers le Groupe. Cette politique clarifie et réaffirme les engagements du Groupe (respect des droits humains, reconnaissance de leur importance et de leur universalité) et définit ses attentes à l'égard des partenaires commerciaux.

Le Groupe s'engage notamment à :

- 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 son personnel et de ses clients ;
- respecter la vie privée de son personnel et de ses clients.

La Politique Droits humains inclut notamment des dispositions concernant les conditions de travail. Plus généralement, les engagements de Accor et les processus de remédiation en matière de droits humains concernant les Heartists® sont décrits dans l'introduction de la section 3.1.3.1.8 « Conditions de travail ».

Cette Politique :

- a été élaborée en **concertation avec les parties prenantes régionales**, afin d'intégrer les intérêts et les préoccupations du personnel. Des relais dans les régions sont chargés de diffuser la Politique de manière efficace et adaptée ;
- s'appuie sur les standards internationaux reconnus tels que la Déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, la déclaration et conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, et les normes internationales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;
- s'applique à l'ensemble du personnel sous enseigne Accor dans le monde. Elle définit également ses attentes à l'égard du personnel des hôtels franchisés et des partenaires commerciaux incluant ses fournisseurs référencés ;
- est diffusée dans les régions et marques où le Groupe opère et peut être traduite dans les langues locales. Elle est également disponible sur le site Internet et le Portail Heartists® (spécifiquement dans l'Intranet *Social Care & Impact*). Elle s'accompagne d'initiatives de sensibilisation et de communication.

Accor a pu identifier grâce à l'analyse des risques de droits humains réalisée en 2024 les zones géographiques et activités du Groupe qui seront les cibles et thématiques prioritaires dans le plan d'action en cours de construction (pour plus d'informations sur la cartographie droits humains, voir descriptions des actions dans la section 3.1.3.2.4 « Les engagements relatifs aux travailleurs des hôtels franchisés »).

Le Département *Social Care & Impact* pilote la démarche liée aux droits humains envers l'ensemble du personnel sous enseigne Accor, les partenaires et les communautés en coordination avec les différentes fonctions et opérations du Groupe impliquées. Les CEOs des régions Premium, Milieu de gamme et Économique et des marques Luxe & Lifestyle sont responsables de la mise en œuvre de la Politique dans toutes les activités du Groupe. Ils agissent sous la supervision du Directeur général Talent & Culture de Accor, garant de l'alignement stratégique à l'échelle de l'organisation.

La Politique et les progrès de son déploiement sont présentés chaque année au Comité d'entreprise européen. Le Président-directeur général et un représentant du syndicat de branche, l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes) coprésident le Comité d'entreprise européen. Ce dernier 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.

Le Comité éthique qui se réunit tous les trimestres est régulièrement informé des progrès de sa mise en œuvre.

Les sujets droits humains sont également adressés au sein du Comité de vigilance qui rassemble les Directions et Départements 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.

Pour protéger et respecter les droits humains dans son activité et sa sphère d'influence, Accor s'efforce de suivre les **standards internationaux** les plus élevés 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 relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Ces instruments reconnus au niveau international sont énoncés dans la Charte Éthique et RSE du Groupe ainsi que dans la Politique Droits humains de Accor. Dans le cadre de ces engagements, Accor s'attache également à tenir compte des réalités juridiques et culturelles locales pour assurer des opérations responsables et durables.

À travers sa Politique Droits humains et sa Charte Éthique et RSE, Accor s'engage à respecter les droits humains du personnel sous enseigne Accor. La Politique décrit notamment les principes relatifs aux droits du personnel que Accor s'efforce de mettre en œuvre, tels que précisés ci-dessous.

Conditions de travail et de vie

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration 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 sites de Accor, 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), et notamment la promotion d'un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée, sont donc des préoccupations du Groupe.

Accor adhère aux normes internationales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) concernant le temps de travail et veille au respect des législations nationales relatives aux heures de travail. Accor reconnaît que des heures de travail excessives peuvent être préjudiciables à la santé et à la sécurité des Heartists®.

Santé et sécurité

Accor s'engage à respecter les normes les plus strictes en matière de santé et de sécurité au travail, y compris pour les risques psychosociaux, conformément aux conventions 155 et 187 de l'OIT. Le Groupe garantit un environnement de travail sûr et met en place un système de gestion des risques pour prévenir et remédier aux problèmes de santé et de sécurité. Il offre une formation adéquate pour réduire les accidents du travail.

Travail des enfants

Accor rejette toute forme de travail des enfants et s'engage à respecter les conventions 182 et 138 de l'OIT. Le Groupe affirme que l'âge minimum pour travailler ne doit pas être inférieur à l'âge de la fin de la scolarité obligatoire locale, et en tout état de cause, pas inférieur à 15 ans. De plus, tout travail pouvant mettre en danger la santé, la sécurité ou la moralité d'un enfant doit être interdit aux personnes de moins de 18 ans.

Travail forcé

Accor rejette fermement le travail forcé et s'engage à respecter les droits des travailleurs migrants, conformément aux conventions 29 et 105 de l'OIT. Le Groupe garantit que les salariés consentent librement à leur mission, qu'ils peuvent quitter leur emploi sans pénalité, et que leurs contrats de travail sont transparents et rédigés dans une langue qu'ils comprennent. Accor respecte la liberté de circulation des travailleurs, le principe de non-rétention des documents d'identité et veille à ce que les intermédiaires et agences de recrutement auxquels il recourt n'adoptent pas de pratiques susceptibles de conduire au travail forcé ou obligatoire.

Discrimination

Accor rejette toute forme de discrimination et d'inégalité de traitement et s'engage à respecter les principes fondamentaux établis par l'Organisation Internationale du Travail (conventions 111 et 100), notamment en matière de lutte contre les discriminations sur le lieu de travail. Le Groupe interdit toute distinction basée sur des caractéristiques spécifiques tels que l'âge, le genre ou la situation familiale et s'engage à appliquer les sanctions légales en matière de discrimination, telles qu'elles sont définies par la loi de chaque pays, sans aucune exception. Bien que la définition de la discrimination puisse différer d'un pays à l'autre, Accor reste fermement engagé à respecter ces principes partout où il est présent.

Le Groupe favorise l'égalité des chances pour tous les salariés et candidats, tout en soutenant activement la diversité au sein de l'entreprise. Il proscrit tout comportement portant atteinte à la dignité des personnes, tel que le harcèlement, et met en œuvre une Politique de « tolérance zéro », dans tous les pays où il est présent.

Agir contre toute forme de discrimination est l'un des huit axes de l'Engagement Diversité & Inclusion Groupe (voir section 3.1.3.1.10 « Les violences de genre : le cas des agressions sexuelles »).

Accor s'y 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 et caractéristique prohibé par la loi locale. C'est également l'un des principes fondamentaux de la Politique Droits humains (voir plus haut dans cette section) ainsi que de la Charte Éthique et RSE de Accor. Ces informations sont présentées de manière volontaire, elles n'ont pas été identifiées comme matériel au cours de l'analyse de double matérialité.

Vie privée

Accor s'engage à respecter la vie privée de ses Heartists® et à favoriser un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le Groupe prend en compte les événements importants de la vie de ses salariés, organise le travail pour réduire le stress lié aux horaires atypiques, et, lorsque c'est possible, propose des solutions d'emploi viables pour ceux qui rencontrent des difficultés de déplacement.

Remédiation des impacts négatifs sur les droits humains

Accor privilégie le dialogue ouvert avec les salariés, en plaçant le management et la Direction Talent & Culture (T&C) comme premiers interlocuteurs. Les Heartists® sont encouragés à aborder toute préoccupation ou besoin directement avec leur hiérarchie.

La Charte Éthique et RSE de Accor prévoit que tout Heartist® du Groupe peut en toutes circonstances, en cas de préoccupation, doute ou question, en faire part à sa hiérarchie, aux *Regional Compliance Officers*, à son *Chief Compliance Officer* ou aux Directions juridique et Compliance et Talent & Culture. En outre, pour garantir la confidentialité et la protection des lanceurs d'alertes, toute partie prenante, y compris le personnel de Accor, peut avoir recours à la plateforme d'alerte *Accor Integrity Line* pour signaler tout comportement ou situation contraire à la Charte Éthique et RSE, à la Politique Droits humains ou à une norme conventionnelle, légale ou réglementaire, et ce, conformément à la procédure d'alerte professionnelle adoptée par le Groupe. Le dispositif d'alerte est détaillé au sein de la section 3.1.4 « Gouvernance », au 3.1.4.3.1 « Politiques ».

Les actions de remédiation des impacts négatifs sur les droits humains s'inscrivent dans une démarche transversale mobilisant plusieurs fonctions et métiers du Groupe. Ces derniers intègrent les éléments relatifs aux droits humains dans leurs Politiques et processus internes.

Par ailleurs, Accor encourage le développement des Instances Représentatives du Personnel (IRP) : elles représentent les salariés et relayent leurs questions et difficultés auprès de la Direction et des sièges et cherchent à obtenir des plans d'amélioration et de remédiation de l'existant.

3.1.3.1.6 Dialogue avec les Heartists®

Les impacts positifs et négatifs décrits plus haut font l'objet d'échanges entre Accor et ses **parties prenantes internes**, notamment avec les Instances Représentatives du Personnel partout où elles existent. Le dialogue existe aussi avec des **parties prenantes externes,** comme le syndicat international des travailleurs de l'industrie hôtelière (UITA), dans le strict respect de l'engagement de la Charte Éthique et RSE et de la Politique Droits humains de Accor.

Afin de s'assurer de la prise en compte des points de vue des salariés, Accor veille à leur information régulière et anime un **dialogue direct ou indirect** avec eux.

Pour ce qui concerne le **dialogue interne indirect**, les Instances Représentatives du Personnel sont informées et/ou consultées dès lors qu'un changement organisationnel, stratégique et/ou technologique a lieu et dès lors qu'un changement peut avoir un impact conséquent sur le temps de travail et les conditions de travail des Heartists®. Localement, des mesures peuvent être mises en place pour favoriser le dialogue avec les salariés et leurs représentants.

Pour ce qui concerne **le dialogue externe indirect**, le Groupe a des contacts réguliers avec le syndicat international de branche (UITA). Un accord-cadre global de droit syndical oriente les relations entre le Groupe, les représentants syndicaux et les représentants du personnel à travers le monde. Cet accord permet de rappeler la notion de non-discrimination syndicale dans les évolutions et perspectives professionnelles des Heartists® ayant un mandat de représentant du personnel.

Au-delà des instances locales, un Comité d'entreprise européen, coprésidé avec l'UITA, ainsi qu'un Comité de groupe se réunissent deux fois par an, permettant ainsi d'informer les représentants du personnel des décisions plus globales du Groupe. Il a été institué en 1996 par un protocole d'accords entre les dirigeants du Groupe de l'époque et les représentants syndicaux.

Pour ce qui concerne **le dialogue interne direct**, des sessions d'information pour le personnel (appelées *Townhalls*) sont mises en place ainsi que des points de contact fréquents avec le management. Lors de ces sessions, des temps dédiés aux questions/réponses sont mis en place systématiquement. Ils ont lieu habituellement tous les trois mois, pour certaines Directions de manière plus fréquente.

Enfin, une **enquête d'engagement**, envoyée périodiquement, permet de recueillir le sentiment des Heartists® et leurs propositions d'axes d'amélioration notamment sur les conditions de travail, de rémunération ou de Politique Diversité, partagés ensuite par les managers au sein de chaque Direction.

Par ailleurs, des initiatives locales sont également mises en place pour maintenir un dialogue de proximité avec les Heartists®, notamment par l'envoi régulier de communications en fonction des sujets d'actualité qui traversent le Groupe (newsletters, Intranet, réseau social interne, etc.).

Le Directeur général Talent & Culture est garant des engagements du Groupe en la matière.

Afin de suivre **l'efficacité du dialogue** (direct et indirect) **avec les Heartists®**, plusieurs mesures sont réalisées et détaillées ci-dessous.

Qualité du dialogue indirect avec les Instances Représentatives du Personnel et l'UITA

L'organisation Talent & Culture inclut un service en charge des Relations sociales. Ce dernier garantit la qualité, le suivi et la continuité du dialogue social interne comme externe.

Engagement des Heartists® et prise en compte de leur opinion

Par le biais de l'enquête d'engagement précédemment décrite, Accor a la possibilité d'évaluer le sentiment des Heartists® du Groupe sur plusieurs questions types. Au sein des sièges, une écoute est réalisée deux à trois fois par an, tandis qu'au sein des sites cette enquête est envoyée annuellement. L'enquête est dispensée auprès des salariés (permanents et non-permanents) des sièges, des hôtels filiales et managés, hors Autres activités. Chaque thématique peut être suivie, évaluée et comparée.

Des Plans d'actions sont ensuite mis en place en cohérence avec les résultats de l'enquête par chaque Direction pertinente. L'outil permet également de proposer des Plans d'actions aux managers et de les suivre.

L'enquête concerne également les conditions de travail (plusieurs questions sur ce thème) et permet d'avoir un indicateur (pourcentage de satisfaction) sur cette dimension. Une question, qui reflète la qualité du dialogue, est par ailleurs dédiée à la confiance des Heartists® dans le fait que leur opinion soit bien prise en compte par le Groupe.

Remontées issues des Champions Diversité, Équité et Inclusion

Accor a mis en place en 2016 une communauté active de Champions Diversité, Équité et Inclusion pour ses régions Premium, Milieu de Gamme et Économique (PM&E) ou ses marques de Luxe & Lifestyle. Cette communauté se réunit régulièrement pour partager des bonnes pratiques et remonter des besoins ou actualités. Elle joue un rôle de relais essentiel vis-à-vis des équipes sur le terrain, notamment dans la remontée d'informations, tant du côté des sièges que des sites. Grâce à leur présence locale, les Champions contribuent à identifier plus efficacement les populations vulnérables et à suivre la réponse à leurs besoins spécifiques. Le Groupe met aussi à disposition une adresse électronique dédiée à la Diversité, Équité et Inclusion, accessible à tous les Heartists®, pour exprimer toute question ou besoin.

Par ailleurs, Accor suit le taux des sites filiales et managés couverts par des **conventions collectives**. En 2024, 48 % des salariés des sites filiales et 37 % des salariés des sites managés sont couverts par une convention collective.

3.1.3.1.7 Expérience Heartist®

La Politique et les Plans d'actions décrits ci-après traitent conjointement de l'opportunité et l'impact positif relatifs à **l'expérience Heartist®** :

- **opportunité commerciale liée à une forte marque employeur, renforçant la réputation du Groupe :** le Groupe s'appuie sur une marque employeur forte, qui a un impact direct sur la réputation de Accor. En valorisant les efforts du Groupe pour offrir des conditions de travail attractives et des avantages spécifiques, Accor peut projeter une image positive, non seulement pour attirer de nouveaux Talents mais aussi pour maintenir l'engagement des Heartists® actuels ;
- **développement des connaissances et des compétences du personnel grâce à des formations sur site et en ligne, favorisant l'employabilité et les évolutions de carrière (impact positif) :** Accor agit pour enrichir l'expertise des Heartists®, améliorer leur employabilité et soutenir leur développement de carrière au sein du Groupe.

En développant les compétences des Heartists® tout en communiquant efficacement sur la qualité des emplois au sein du Groupe, Accor renforce sa Proposition de Valeur Employeur (EVP), partie intégrante de sa Politique Ressources humaines, et améliore son image globale. Ceci permet non seulement d'attirer des candidats, mais également de retenir ses salariés, créant ainsi un cercle vertueux où le bien-être des salariés et la réputation de Accor se renforcent mutuellement.

Politiques relatives à l'expérience Heartist®

La Politique **Ressources humaines** (RH) place les Heartists® (salariés des sièges, des filiales et des sites managés) au centre de la démarche du Groupe. Elle vise à créer un environnement de travail inspirant, inclusif et valorisant, où chaque personne peut s'épanouir et contribuer de manière significative. Elle promeut une culture d'autonomie, de collaboration et de développement continu pour tous les Heartists® au sein du Groupe. Accor s'engage ainsi à offrir à chaque Heartist® une expérience de travail riche et épanouissante, tout en renforçant son engagement pour une hospitalité humaine et responsable.

Les **principaux objectifs** de la Politique RH sont les suivants :

- créer une communauté de Heartists® : développer un sentiment d'appartenance fort en encourageant des interactions authentiques et la reconnaissance mutuelle au sein de l'équipe ;
- favoriser l'apprentissage et le développement : proposer des opportunités d'apprentissage variées à travers Accor Academy et des programmes spécifiques (présentés dans la sous-section « Plans d'actions » de la présente section) afin de révéler le potentiel de chacun ;
- encourager la diversité et l'inclusion : valoriser l'individualité et célébrer une culture de travail diversifiée et inclusive ;
- soutenir le bien-être et la reconnaissance : offrir des opportunités de feedback continu et des moments de célébration pour reconnaître les contributions de chacun.

Le **périmètre** de cette Politique RH couvre l'ensemble des sièges, de ses filiales (périmètre A) et des hôtels managés (périmètre B) à travers le monde. Elle s'applique à toutes les activités du Groupe. Cette Politique peut être adaptée dans le cas des Autres activités et déclinée selon leurs spécificités.

La **responsabilité de la mise en œuvre** de la Politique RH incombe au Directeur général Talent & Culture de Accor, garantissant un alignement stratégique au plus haut niveau de l'organisation.

La Politique RH de Accor est guidée par les **normes et meilleures pratiques internationales** en matière de gestion des Ressources Humaines, que le Groupe s'engage à respecter, et qui sont reprises dans sa Politique Droits humains (présentée dans la section 3.1.3.1.5 « Politique Droits humains ». Cela inclut les normes garantissant une approche responsable et équitable pour tous les salariés.

La Politique RH est élaborée en **concertation avec des parties prenantes internes**, principalement les différents leaders RH des régions de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique et des marques de la division Luxe & Lifestyle, afin d'intégrer les intérêts et les préoccupations des salariés. Des relais dans les régions sont formés pour la diffuser de manière efficace et adaptée via des rendez-vous réguliers et des ateliers avec les correspondants Talent & Culture (T&C). Ces derniers sont les interlocuteurs privilégiés pour garantir une prise en compte des réalités locales et des besoins spécifiques des salariés.

Pour soutenir la **diffusion de la Politique RH**, Accor a créé un ensemble de documents qui la présente (par exemple : Talent Journey, campagne Proposition de Valeur Employés, Gestion des Talents) et qui est partagé aux Heartists® sur l'Intranet notamment sous la forme d'un *Playbook* (guide).

La diffusion aux Heartists® s'effectue au travers de la ligne managériale, de sessions d'informations, de formations dédiées, du Portail Heartist® et de l'Intranet AccorLive.

Le suivi de la Politique RH est réalisé par la Direction Talent & Culture (au niveau des équipes du siège Corporate et des équipes locales). Il est nourri par les échanges réguliers avec les régions et les marques, pendant lesquels des feedbacks sont encouragés à tous les niveaux pour adapter et améliorer continuellement les pratiques RH, garantissant une mise en œuvre effective de la Politique sur le terrain.

Plans d'actions

À chaque étape du parcours Heartist®, Accor agit pour offrir une expérience positive et authentique, soutenue par des outils digitaux optimisés.

Attraction des Talents et nouvelle Proposition de Valeur Employés (*Employee Value Proposition* ou EVP)

La nouvelle Proposition de Valeur Employés (EVP) de Accor « L'hôtellerie est un art pour ceux qui ont du cœur » répond à l'évolution des attentes des Talents d'aujourd'hui et aux spécificités de l'industrie hôtelière qui a été marquée par des changements significatifs ces dernières années. Avec cette nouvelle promesse, Accor vise à redonner de l'attractivité à ses métiers en mettant en valeur ses forces, en étant transparent sur les défis et en encourageant l'authenticité. L'EVP s'articule autour de quatre piliers fondamentaux (être pleinement soi-même, se développer et tracer son propre chemin, donner un sens à ses actions, profiter et se sentir valorisé) qui définissent chacun les avantages uniques de travailler chez Accor en s'appuyant sur la culture Heartist® qui place l'humain au cœur du dispositif.

Le Plan d'actions vise à déployer cette promesse à chaque étape du parcours candidat, y compris sur le nouveau site Internet Carrière, lancé en avril 2024, qui offre une expérience candidats enrichie à travers une navigation simplifiée et un accès facilité à l'ensemble des offres d'emploi du Groupe. Le dépôt de candidatures y est facilité grâce au lancement d'une nouvelle plateforme de recrutement.

Les Autres activités de Accor sont garantes de l'expérience offerte à leurs salariés et n'ont pas tous accès à cette plateforme.

Accor et l'*onboarding* des Heartists®

Le processus d'intégration comprend jusqu'à trois modules qui permettent aux Heartists® de bien comprendre les valeurs, la culture et la mission du Groupe et de ses marques. Ces expériences interactives plongent les nouveaux venus dans l'univers Accor, les aidant à réussir dans leurs rôles et à développer un fort sentiment d'appartenance dès le premier jour :

- module d'*onboarding* Heartist® : le programme d'intégration Heartist® concerne l'ensemble des salariés Accor au niveau des sièges régionaux et Corporate, des filiales et de l'ensemble des hôtels managés, hormis les salariés des Autres activités. Le module de formation a pour but de partager et développer la culture du Groupe centrée sur l'humain, l'ouverture d'esprit, l'authenticité et qui respecte et célèbre la diversité ;
- formation sur la découverte de la marque pour les salariés en hôtel : ce programme immersif guide les nouveaux Heartists® à travers l'histoire de la marque de leur hôtel, son identité actuelle et ses ambitions futures. Deux types de formats sont proposés : en présentiel et en ligne, tous deux inclusifs et adaptés à l'ensemble des profils des salariés du Groupe. À l'issue de cette formation, les nouveaux salariés ont une meilleure compréhension du positionnement de la marque ainsi qu'un sentiment de fierté et d'appartenance afin d'incarner l'ADN de la marque de leur hôtel dans leur rôle quotidien ;
- culture de service de la marque pour les salariés en hôtel : cette session de perfectionnement couvre des sujets applicables à tous les domaines de l'entreprise. Elle est proposée après quelques semaines de formation sur le terrain. Elle permet aux participants d'utiliser des situations d'interaction client spécifiques à leurs rôles et de traduire concrètement la culture et les engagements de la marque envers les clients et les Heartists®. Deux types de formats sont proposés : en présentiel et en ligne, tous deux inclusifs et adaptés à l'ensemble des profils des salariés du Groupe.

Gestion des Talents

La gestion des Talents chez Accor consiste à cultiver les compétences des Heartists® (l'ensemble des salariés du siège, des hôtels filiales et managés – excepté les Autres activités) en développant leurs compétences de manière continue et en reconnaissant leurs performances au quotidien.

Le processus de gestion des Talents s'appuie sur des étapes annuelles clés, qui permettent à chaque salarié de définir un plan de développement personnel en phase avec ses ambitions. Ce processus a été revu et amélioré avec une date de lancement en janvier 2025.

Il comprend les étapes suivantes :

- définition des objectifs individuels : cette étape permet aux Heartists® de définir jusqu'à cinq objectifs mesurables chaque année pour évaluer leur performance individuelle ainsi que leur contribution au succès du Groupe ;
- *check-ins* réguliers : ces discussions régulières et organisées entre le salarié et son manager permettent de faire le point sur les progrès et d'ajuster les objectifs si nécessaire, tout en garantissant un développement continu des Heartists® ;
- conversations sur la performance et le développement : ces échanges formels entre le salarié et son manager évaluent la performance réalisée de l'année écoulée et planifient l'année à venir, offrant un espace pour des feedbacks constructifs et l'exploration de nouvelles opportunités de carrière ;
- mobilité de carrière : Accor incite les Heartists® à progresser en fonction de leurs aspirations professionnelles. Avec son large éventail de marques et les nombreuses possibilités à l'échelle mondiale, le Groupe leur donne accès à une multitude d'opportunités. Toutes les offres d'emploi sont centralisées sur le site Internet Carrière de Accor, où les candidats peuvent explorer les options de carrière au sein des différentes marques et localisations, puis soumettre leur candidature.

Développement des Heartists®

Programmes de développement : Accor Academy offre une vaste gamme de modules d'apprentissage pour permettre aux Heartists® de développer leurs compétences. Que ce soit en présentiel ou en ligne, ces programmes les aident à devenir les acteurs de leur propre croissance professionnelle. Chaque Académie crée des catalogues de formations selon les besoins locaux. Ces dernières forment ou externalisent la formation des Heartists® en hôtels et dans les filiales au sein de la région dont elles ont la charge.

Programmes de Leadership : le Groupe a lancé un programme global de leadership, décliné par niveau et par typologie de population (sièges ou hôtels). Ces programmes, destinés aux Heartists®, visent à renforcer leurs compétences et favoriser une culture commune du leadership à travers les marques, les rôles et les régions. Ces programmes sont calibrés selon le niveau hiérarchique du salarié et offrent une expérience d'apprentissage pour réussir dans les rôles actuels et futurs. Ils sont composés de séances virtuelles et/ou présentielles ainsi que de formations en ligne. En siège, ces programmes sont intitulés « *Leading the future* » (niveau managers) et « *Leading with influence* » (à partir du niveau Directeur). Au sein des hôtels, il s'agit des quatre niveaux du *Global Leadership Program* (GLP) : *Emerging, Future, Professional* et *Executive*.

Programmes dits de « *Step-up* » pour accéder à un niveau supérieur : ces initiatives de développement par nomination permettent aux Heartists® de se préparer à des rôles de leadership d'un niveau supérieur à travers le développement des compétences, la planification de la succession et la mobilité. L'objectif est de motiver et de retenir les Heartists® en les guidant vers de plus grandes responsabilités au sein du Groupe. Il existe au niveau global trois programmes clés dédiés à ces salariés identifiés à potentiel d'évolution : le programme *Reveal Talent* pour les salariés en hôtels (niveau *line staff*), le programme *High Po* (pour les Senior Managers & Directeurs des sièges) et le programme *GLP Strategic* pour le niveau Vice-président (VP) en siège et Directeurs d'hôtels de grandes propriétés.

Programme de formation des Heartists® sur les sujets environnementaux : depuis 2022, le Groupe a déployé le programme de formation en ligne *School for Change* afin de sensibiliser les salariés des sièges et les Directeurs d'hôtel des hôtels managés aux enjeux du changement climatique et de la préservation de la biodiversité et de faciliter leur montée en compétences sur les enjeux liés au développement durable.

La formation propose également des modules sur les leviers d'action pour réduire l'empreinte environnementale ou sur l'impact concernant les différents métiers (RH, marketing, finance...).

En 2022, 97 % des salariés éligibles des sièges ont suivi la formation obligatoire *School for Change*, représentant environ six heures de formation, abordant des thèmes clés comme le changement climatique, la biodiversité, leur impact sur les sociétés humaines. En 2023 et en 2024, des modules complémentaires ont été suivis pour présenter différents enjeux de la stratégie de durabilité de Accor. Cette formation est obligatoire pour tous les nouveaux salariés des sièges intégrant le Groupe.

En 2025, de nouveaux modules sur les engagements prioritaires du Groupe enrichiront le catalogue de *School for Change*. La plateforme reste disponible à tout moment pour tous les salariés des sièges afin de se former en continu (plus de 25 modules disponibles).

La durée des programmes peut varier d'une année à l'autre en fonction des besoins spécifiques et de chaque région.

Suivi de l'efficacité des actions

Enquête d'engagement

Conformément à la culture du feedback du Groupe, l'enquête d'engagement permet aux Heartists® des sièges et des hôtels managés de partager leur opinion de manière anonyme afin de contribuer à l'amélioration de leur environnement de travail. Les résultats sont analysés et des Plans d'actions sont mis en œuvre pour garantir que chaque Heartist® se sente valorisé et entendu. À cette fin, Accor a mis en place une plateforme digitale externe, simple d'utilisation tant pour ses Heartists® que pour les équipes de management et Talent & Culture. Ce service couvre tous les salariés dans ses sièges, en dehors des Autres activités qui utilisent des plateformes différentes. Ce service est proposé à l'ensemble de ses hôtels filiales et managés.

Comités de mobilité et de revue de Talent

Ces instances, réunissant les leaders des différentes filières métiers et Talent & Culture, permettent d'échanger sur la performance et le potentiel des Heartists®, et de travailler sur des plans de développement individuels, des actions de rétention, et des opportunités de mobilité interne. Elles visent à favoriser l'évolution professionnelle des Heartists®, à encourager leur participation à des programmes de développement du leadership (y compris les programmes *Step-Up*), et à aligner les besoins des équipes avec les objectifs stratégiques du Groupe. Ces Comités ont lieu plusieurs fois par an et à différents niveaux (du local au global). Ainsi, Accor anticipe le développement et la rétention de ses Talents.

L'ensemble des actions décrites ci-dessus nourrissent donc la Proposition de Valeur Employés de Accor, et par conséquent, l'opportunité commerciale liée à une forte marque employeur, identifiée comme matérielle pour le Groupe.

Les ressources allouées sont spécifiques à chaque région/pays et propres aux fonctions. L'équipe Corporate *Talent Experience & Digitalization* en charge de ces actions comporte 28 ETP.

Objectifs et résultats relatifs à l'expérience Heartist®

Engagement des Heartists®

Accor mesure et suit **l'engagement** de ses Heartists® via une interface en ligne permettant à chaque manager d'accéder aux résultats de l'enquête d'engagement à la maille de son équipe et de définir et suivre les Plans d'actions.

Les résultats de l'enquête sont suivis avec attention par les managers d'équipe et les équipes Talent & Culture. À travers l'enquête d'engagement, c'est la culture du feedback qui est valorisée pour permettre aux Heartists® de s'exprimer au cours de l'année sur différents sujets, et non le score en tant que tel, raison pour laquelle le Groupe ne fixe pas d'objectif de taux d'engagement Groupe. Le score d'engagement, bien que constituant un indicateur clé, n'est pas l'unique élément analysé, c'est la qualité de l'échange que propose l'outil qui est au cœur du dispositif. Les résultats sont analysés par rapport à ceux de l'année précédente et en comparaison d'un benchmark intégré au sein de l'outil de l'enquête (participation et score).

À fin novembre, dans les **sièges**, le **taux d'engagement est de 7,9/10 en 2024** comparé à un score de 7,8/10 en 2023. Le taux de participation est de 89 %.

Dans les hôtels filiales et managés**, le taux d'engagement est de** 8,8/10 **en 2024.** Le taux de participation est de 90 %.

Gestion des Talents

Pour la gestion des Talents, il n'y a pas d'objectifs publics mais des chiffres confidentiels suivis lors de la revue de Talents.

Développement des Heartists®

En 2024, 3 500 Heartists® dans les hôtels managés et au sein des filiales ont suivi un programme de leadership (GLP).

Accor Academy au niveau régional développe ses propres catalogues de formation pour répondre aux enjeux spécifiques locaux (compétences techniques, formations obligatoires et développement personnel).

De nouvelles formations digitales pour répondre aux standards de marques regroupant Les Standards Opérationnels, *Discover My Brand* et *Brand Service Culture* ont été lancées en novembre 2024 pour trois marques du Groupe (Pullman, ibis Family et Novotel), d'autres marques complèteront l'offre en 2025.

Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) sont informées des outils de mesure de l'engagement. Elles ne sont pas impliquées dans la définition d'objectifs, mais sont régulièrement informées des résultats et des suivis des mesures d'engagement et peuvent suggérer des plans d'amélioration individuels ou collectifs.

3.1.3.1.8 Conditions de travail

La Politique et les Plans d'actions décrits ci-après traitent conjointement de deux impacts relatifs aux conditions de travail :

- **qualité de vie détériorée du personnel en raison des horaires du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec des inégalités selon les régions géographiques avec des réglementations distinctes (impact négatif) :** l'hôtellerie-restauration est caractérisée par une activité continue, 7 jours sur 7, 24h sur 24h, avec des pics de charge à certains moments de la journée et des pics d'activité, notamment en fonction des saisons touristiques. L'objectif est d'accueillir les clients à tout moment, tout en anticipant leurs besoins et en y répondant. Cette activité continue n'est pas sans conséquences et sans impacts sur le temps de travail (horaires décalés, travail de nuit, travail le week-end) et par conséquent, sur la qualité de vie des salariés ;
- **amélioration possible de la qualité de vie grâce à des Politiques et des Plans d'actions en faveur de l'équilibre vie professionnelle et vie privée (impact positif) :** Accor a à cœur de remédier aux impacts négatifs intrinsèques au secteur de l'hospitalité et développe des moyens pour favoriser cet équilibre. La Covid-19 ayant fortement impacté l'activité, le Groupe a fait face à un manque de personnel et a dû se réinventer en rendant l'activité plus attractive et en ayant des actions sur la qualité de vie et les conditions de travail.

Politiques relatives aux conditions de travail

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 s'efforce de mettre en œuvre sa Charte Éthique et RSE et sa Politique Droits humains (Voir section 3.1.3.1.5 « Les engagements en matière de droits humains des Heartists® » pour plus de détail).

La Politique Droits humains inclut des dispositions concernant les conditions de travail. Accor reconnaît que des heures de travail excessives ou décalées sont préjudiciables à la santé et à la sécurité des salariés.

La mise en œuvre de la Politique permet de remédier et de mitiger les impacts négatifs en termes de temps de travail et de concrétiser les impacts positifs en améliorant la qualité de vie et en favorisant l'équilibre vie professionnelle et vie privée. Elle est complétée par les initiatives locales des régions et marques.

Relativement aux conditions de travail, la Politique de Accor se concrétise par :

- **le respect de la législation nationale sur le temps de travail**, avec un suivi dans la mesure du possible des recommandations de l'OIT sur le temps de travail et les heures supplémentaires ;
- **un standard minimum de temps de repos**, garantissant aux salariés le bénéfice d'au moins un jour de congé pour sept jours de travail. Il s'agit ainsi d'une base commune pour toutes les géographies, bien que de nombreuses législations locales aillent au-delà ;
- dans la mesure du possible, **la communication des plannings dans un délai raisonnable** pour que les salariés puissent s'organiser et avoir un meilleur équilibre vie professionnelle et vie privée. Accor encourage également l'organisation de rotations entre salariés pour les plages horaires les plus compliquées (soir, nuit, week-end, etc.) et les plannings alternés par période de plusieurs semaines. L'objectif étant toujours que les salariés puissent se remplacer sur des horaires atypiques et ainsi limiter l'impact négatif des horaires de travail (sans que cette rotation soit quotidienne et au détriment du salarié) ;
- l'ambition de fixer le **congé maternité** à 14 semaines minimum et l'offre aux salariés d'un minimum de trois jours de **congé parental** afin de leur permettre d'accueillir leur enfant. Ce type de mesure favorise l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et a un impact positif auprès des salariés.

Le périmètre d'application de la Politique Droits humains, ses modalités de construction avec les parties prenantes, de diffusion et de pilotage sont décrits en détail dans la sous-section 3.1.3.1.5 « Politique Droits humains ».

Politiques appliquées à un groupe spécifique de salariés

Certains groupes de salariés peuvent bénéficier de politiques supplémentaires.

Par exemple, au sein du siège *Corporate*, un certain nombre d'accords d'entreprises sont régulièrement négociés entre partenaires sociaux et mis en place, dont celui consacré aux statuts du personnel octroyant des avantages supra-légaux aux salariés du siège.

Cela offre par exemple des jours de repos supplémentaires, des congés pour évènements familiaux, des congés parentalité pour l'accueil d'enfants au sein de couples de même sexe.

Pour certaines catégories de populations comme les personnes en situation de handicap ou les femmes enceintes, des aménagements de conditions de travail ou de temps de travail peuvent être mis en place.

Un autre accord dédié au télétravail permet à l'ensemble des salariés du siège Corporate de bénéficier du télétravail, améliorant l'équilibre vie professionnelle et vie privée.

Plans d'actions relatifs aux conditions de travail

Plusieurs actions sont mises en place et sont suivies à des échéances différentes.

Cartographie des risques Droits humains : elle a été réalisée incluant les risques associés aux conditions de travail. Les résultats de cette cartographie permettront pour les années suivantes de piloter plus finement les priorités du Groupe et de mettre en œuvre des actions de suivi adaptées. Elle est présentée plus en détail dans la section 3.1.3.2.4 « Cartographie des risques de droits humains ».

Suivi mensuel des alertes remontées via *Accor Integrity Line* : afin d'avoir une visibilité sur les alertes relatives aux conditions de travail et à la qualité de vie et ainsi pouvoir y remédier rapidement en mettant en place, si nécessaire, des mesures correctives et des Plans d'actions sont suivis. Cette action est mise en place pour les salariés sous enseigne Accor. Le dispositif d'alerte est décrit plus en détail dans la section 3.1.4.3.1 « Politiques ».

Enquête d'engagement : cette enquête s'adresse à tous les Heartists® des sièges et des hôtels (y compris les hôtels managés). Elle est adressée différemment en fonction du périmètre (tous les trimestres ou annuellement) et permet d'évaluer la perception des Heartists® sur leurs conditions de travail, la charge de travail, la qualité de vie au travail ainsi que l'équilibre vie professionnelle et vie privée. À l'issue de ces enquêtes, les résultats sont partagés avec les Heartists® et des Plans d'actions sont mis en place afin de remédier à l'impact négatif de l'activité notamment. Ces Plans d'actions sont suivis au niveau de chaque Direction par le management.

À titre d'exemple, en France, à la suite de la dernière enquête d'engagement pour les hôtels, des études ergonomiques sur les postes en réception et au commercial ont été mises en place afin d'améliorer la qualité de vie au travail. Par ailleurs, la charge de travail a été mieux prise en compte en s'assurant de l'adéquation entre les effectifs et le niveau d'activité.

Les Autres activités réalisent leur propre enquête d'engagement par le biais de plateformes *ad hoc*. Le Groupe prévoit à terme de mettre en place une proposition d'enquête d'engagement unique ou à défaut, comparable entre entités.

Mise en place d'audits internes : ces audits sont réalisés annuellement sur un échantillon d'hôtels (filiales et managés) et de sièges, afin de mesurer la conformité des actions sur le terrain avec la Politique et les engagements du groupe. Une campagne d'autoévaluation est envoyée préalablement à l'ensemble du périmètre, puis environ 500 audits sont effectués dans l'année, par rotation, ce qui représente un audit tous les quatre ans pour les hôtels en moyenne.

Activité de lobbying afin de mitiger l'impact négatif de l'activité : en France par exemple, outre l'encadrement de la durée du travail par les dispositions légales, la branche Hôtellerie-Café-Restaurant (HCR) travaille sur le temps de travail au sein du secteur de l'hospitalité (réflexions sur la coupure, sur la garantie d'un jour de repos spécifiquement le week-end, etc.). Le Groupe joue pleinement son rôle de leader sur le marché afin de participer à faire évoluer les lois et règlements en faveur de l'amélioration des conditions de travail et d'ainsi améliorer l'attractivité de son l'industrie. Les activités de lobbying sont décrites dans la section 3.1.4.3.2 « Plans d'actions relatifs au risque de corruption ».

Recours au « Heartist® fund » : il vise à aider les salariés de Accor sévèrement impactés par un évènement climatique, géopolitique (tels que Covid-19, guerre en Ukraine, séisme au Maroc). Ce recours est conditionné à l'occurrence et la gravité de l'événement qui touche à leur équilibre personnel et *a fortiori* leurs conditions de vie et de travail.

Programme All Heartists® : l'ensemble des salariés bénéficie du programme All Heartists® qui leur permet d'accéder à de nombreux avantages auprès de partenaires, et plus particulièrement l'accès à des nuitées dans les hôtels Accor à des prix préférentiels. Ces derniers peuvent également faire bénéficier leur entourage personnel et familial de nuitées à prix préférentiels.

Prévention des impacts négatifs via des formations spécifiques délivrées par Accor Academy : formations sur les gestes et postures afin de diminuer la pénibilité des conditions de travail et préserver la santé des salariés, formations pour aider les Heartists® à gérer les interactions avec les clients, des situations de stress ou de violences de genre, etc.Ces formations sont dispensées pour l'ensemble des Heartists® au sein de sièges, sites filiales et managés. Pour plus de détails sur Accor Academy, voir la section 3.1.3.1.7 « Expérience Heartist® ».

Pour s'assurer de l'efficacité de ses Plans d'actions, Accor a mis en place un suivi des indicateurs liés à l'enquête d'engagement. Le pilotage est réalisé dans diverses instances et Comités avec des membres du Top management et du Comité exécutif. Ponctuellement, lorsque des actions sont mises en place (lobbying ou actions de solidarité par exemple), les membres du Top management sont consultés.

D'autres indicateurs tels que le taux de turnover, le taux d'absentéisme et le taux d'engagement sont suivis pour mesurer, en l'absence de Comité dédié, la bonne santé de l'entreprise et l'efficacité des actions menées (mesure annuelle auprès des salariés du Groupe). Ces indicateurs continueront à être suivis comme étant des éléments révélateurs des conditions de travail et le bien-être mais sans fixation d'objectifs dédiés.

En complément de ces Plans d'actions globaux, des initiatives locales sont également prises, propres à chaque région et pays. Elles prennent en compte les législations locales.

Au sujet de l'impact relatif à la détérioration de la qualité de vie du personnel en raison des horaires de travail, en France (sièges et hôtels), une attention particulière a été portée à l'environnement physique de travail des salariés : aménagement et amélioration des *lobbies*, des espaces de détente et de cafétéria, de cantine, mise à disposition de matériel de qualité et fourniture d'équipements adaptés. Par ailleurs, une surveillance médicale des salariés est mise en place en lien avec la médecine du travail afin d'aménager les postes de travail et leur ergonomie pour remédier aux impacts négatifs de l'activité via notamment l'environnement physique de travail. Plus spécifiquement pour les salariés amenés à travailler la nuit, un roulement des postes est mis en place.

Concernant l'impact positif sur l'équilibre vie professionnelle et vie privée, au niveau du siège Corporate, un certain nombre d'initiatives et de mesures ont été décidées dans le but d'améliorer les conditions de travail, la santé et l'équilibre vie professionnelle/vie privée des salariés, parmi lesquelles :

- mise en place d'un partenariat favorisant la pratique du sport près de chez soi ou encore sur le site ;
- mise en place d'une ligne d'écoute et d'aide aux salariés afin de leur venir en aide sur différents sujets de la vie courante ;
- mise en place de jours de congés supplémentaires (enfants malades) ;
- prise en charge du congé paternité payé à 100 % sans condition d'ancienneté ;
- prise en charge du congé maternité payé à 100 % sans condition d'ancienneté ;
- mise en place du congé parentalité pour les parents de même sexe ;
- soutien aux salariés en difficultés via une association d'aide (AECA)...

Les ressources allouées sont spécifiques à chaque région, pays et propres aux fonctions.

Chaque site (hôtels et sièges) dispose d'un Service Talent & Culture (T&C) dont l'une des missions principales est de veiller aux conditions de travail et au bien-être des salariés.

Par ailleurs, Accor suit des indicateurs relatifs aux conditions de **santé-sécurité** de ses salariés :

	Salariés Accor (périmètre A)	Salariés des hôtels managés (périmètre B)
Nombre d'accidents du travail ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail	722 [1]	8 993 [2]
Nombre total de salariés	15 292	233 799
% d'accidents	4,72 %	3,84 %
Nombre d'accidents du travail ayant entraîné le décès du salarié	0	4
Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné le décès du salarié	0	3
Nombre d'accidents du travail ou d'accident du trajet ayant entraîné le décès du salarié pour mille	0 pour mille	0.0299 pour mille

Précisions méthodologiques

Les indicateurs relatifs aux conditions de santé-sécurité suivis par Accor sont publiés à titre volontaire par le Groupe dans le cadre de l'ESRS S1, et présentent certaines divergences avec les prescriptions de la norme.

Les informations suivantes ne font pas à ce jour l'objet d'un suivi pour le Groupe :

- le pourcentage de membres du personnel couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité ;
- le nombre de cas de maladies professionnelles, de ce fait non intégrés à l'indicateur publié sur le nombre d'accidents du travail ayant entraîné le décès du salarié.

Par ailleurs, le pourcentage d'accidents présenté ci-dessus se rapporte au nombre d'accidents par salarié, et non par million d'heures travaillées tel que stipulé par la norme. Tenant compte de cet écart méthodologique, le taux d'accident ici présenté peut sensiblement diverger d'un taux calculé selon les prescriptions des standards. Accor s'engage à faire évoluer son système de reporting des accidents afin de palier à cet écart.

Objectifs et résultats relatifs aux conditions de travail

Pour s'assurer de l'efficacité de ses Plans d'actions, Accor a mis en place un **suivi des indicateurs liés à l'enquête d'engagement,** décrit à la section 3.1.3.1.7 « Objectifs et résultats relatifs à l'expérience Heartists® ». Comme expliqué dans cette section, Accor a choisi de ne pas se fixer d'objectifs relatifs à l'engagement des salariés. En revanche, les résultats et enseignements de l'enquête sont suivis avec attention. Le pilotage est réalisé dans diverses instances et Comités avec des membres du Top management et du Comité exécutif. Ponctuellement, lorsque des actions sont mises en place (lobbying ou actions de solidarité par exemple), les membres du Top management sont consultés.

D'autres indicateurs sont suivis tels que le taux de turnover, le taux d'absentéisme et le taux d'engagement, pour mesurer, en l'absence de Comité dédié, la bonne santé de l'entreprise et l'efficacité des actions menées (mesure annuelle auprès des salariés du Groupe). Ces indicateurs continueront à être suivis comme étant des éléments révélateurs des conditions de travail et le bien-être, mais sans fixation d'objectifs dédiés.

3.1.3.1.9 Rémunération et avantages sociaux

La section 3.1.3.1.9 « Rémunération et avantages sociaux » traite conjointement des deux impacts relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux, dans la mesure où Accor considère la protection sociale comme un élément de la rémunération globale.

Diminution de la qualité de vie du personnel des sites et des sièges, liée aux bas salaires (impact négatif) : le fait qu'un salarié puisse percevoir un salaire trop bas impacte sa qualité de vie ainsi que celle de sa famille : difficultés à subvenir à ses besoins essentiels d'alimentation et logement ; difficultés d'accès à l'eau, à l'éducation ou aux soins. Accor souhaite porter une vigilance particulière aux femmes ainsi qu'aux personnes exerçant les emplois les moins qualifiés de son industrie, plus exposées à des conditions de vie précaires.

Avantages liés à la protection sociale pour le personnel, notamment dans les pays où les prestations fournies par l'État sont minimales (impact positif) : *a contrario*, l'offre d'une couverture médicale et/ou d'une garantie contre la perte de revenus impacte favorablement la qualité de vie des salariés, en particulier dans les pays où les prestations fournies par l'État sont minimales, qui se savent ainsi mieux protégés contre les aléas de la vie. La mise en place de tels avantages renforce positivement la réputation du Groupe, dont l'attention aux autres est le cœur d'activité.

Périmètre des engagements présentés

Accor souhaite créer un environnement où les Heartists® se sentent protégés et valorisés, en adéquation avec les valeurs humaines portées par le Groupe.

Il est cependant à noter que la **politique et les actions** présentées ci-dessous couvrent actuellement un périmètre limité et partiellement aligné avec les exigences de publication prescrites au titre de la CSRD :

- aux salariés des sièges historiques [3] de Accor, en contrat permanent ;
- aux *General Managers* (GM) salariés de Accor dans les sites filiales ou salariés des propriétaires des sites managés. Les *Head of Departments* (HOD) sont également concernés par la politique de rémunération et notamment la construction des grilles salariales.

(1) 662 accidents constatés en valeur réelle au 30 novembre 2024, avant extrapolation du mois de décembre.
(2) 8 244 accidents constatés en valeur réelle au 30 novembre 2024, avant extrapolation du mois de décembre.
(3) Les sièges historiques Accor correspondent aux sièges Corporate, régions et marques hors Lifestyle (Ennismore), hors entités historiquement autonomes (Global Reservation Centre, Accor Plus) et hors Autres activités (D-Edge, Momense et Paris Society). Accor s'attachera à les intégrer à ses futures initiatives.

Les **données quantitatives et actions associées** sont collectées auprès de ces deux mêmes populations, étendues aux sièges non historiques ainsi qu'aux GM des autres activités.

Les salariés des sites filiales et managés (hors GM et HOD) ne sont donc pas couverts par les engagements et données présentés au sein de cette section. La population de Direction d'établissement (GM), bien que nécessitant une attention particulière en termes de compétitivité pour le Groupe, est moins susceptible d'être touchée par les impacts positifs ou négatifs liés à la rémunération et aux avantages sociaux. *A contrario*, les métiers opérationnels des hôtels et restaurants sont les plus exposés à ces problématiques.

Accor prévoit donc d'élargir à compter de 2025 le champ d'application de ses initiatives. Les équipes Talent & Culture Corporate n'ayant pas accès à ce jour aux données de rémunérations salariales au sein des hôtels ou restaurants, une collecte anonymisée sera réalisée par le biais des remontées des équipes opérationnelles pour les salariés permanents des sites filiales (périmètre A). Quant aux données salariales des sites managés (périmètre B), elles sont confidentielles et ne peuvent donc pas être collectées par le Groupe.

Accor reconnaît également la précarité liée aux contrats à durée déterminée et des conséquences potentielles sur la qualité de vie de cette population. L'activité du Groupe nécessite en effet de recourir à des contrats à durée déterminée, parfois de très courte durée (comme les contrats de type « extras » sur les métiers de l'hôtellerie-restauration). À date, ces contraintes spécifiques ne permettent pas à Accor d'assurer la bonne conduite de sa Politique sur ces populations ni de les inclure dans ses analyses quantitatives. Néanmoins, le Groupe prévoit d'intégrer les salariés non permanents des sièges à ses initiatives à partir de 2025.

Politiques relatives à la rémunération et aux avantages sociaux

Grâce à sa présence internationale, et notamment dans des zones moins développées économiquement, Accor permet aux populations locales l'accès à l'emploi et donc l'accès à une rémunération et à des avantages sociaux. Dans un souci d'attractivité et de rétention des Talents, Accor veille à ce que les rémunérations et avantages sociaux offerts à ses salariés soient alignés avec les pratiques locales du marché.

Accor reconnaît que sa Politique de Rémunération actuelle ne couvre pas spécifiquement les thématiques du salaire adéquat et de la protection sociale. Bien que des recommandations générales soient faites pour la construction d'un package de rémunération, il n'y a à date pas de directives spécifiques sur ces deux thématiques. Le Groupe prévoit donc de mettre en place des politiques spécifiques dans les années à venir, afin de s'aligner davantage avec les pratiques et besoins locaux, tout en préservant la compétitivité de son activité.

Il va ainsi mener des réflexions sur la notion de **salaire adéquat**, pour le moment assimilée aux **minimas réglementaires** (légaux et conventionnels). Accor pourra ajuster sa Politique de Rémunération, en particulier lorsque des précisions internationales seront apportées sur la méthodologie à adopter (dans la mesure où la marge d'interprétation permise par la définition actuelle de l'Organisation Internationale du Travail a pour conséquence une perception différenciée selon les pays et organisations). Parallèlement, Accor prévoit de détailler sa Politique d'Avantages sociaux en incluant des directives spécifiques concernant la protection sociale.

Tel que défini en introduction, **le périmètre de la Politique de Rémunération couvre les salariés permanents des sièges historiques Accor** à travers le monde. Les sièges non couverts disposent de leurs équipes Talent & Culture dédiées et sont autonomes dans leur gestion. Elles ont déployé des stratégies de rémunération qui leur sont spécifiques et adaptées à leurs besoins. Le Groupe prévoit néanmoins d'étendre sa Politique de Rémunération siège à ces entités dans les prochaines années. Pour cela, les équipes Talent & Culture Corporate et celles de ces entités ont commencé conjointement à établir une cartographie de leurs postes. Il est prévu de continuer à partager une méthode commune d'évaluation des postes en 2025. C'est en effet un prérequis essentiel pour permettre la compétitivité marché à poste équivalent, élément structurant de la Politique de Rémunération de Accor.

En parallèle et sur la base de cette Politique, Accor propose des lignes directrices en matière de rémunération et d'avantages sociaux pour les **salariés occupant des postes de *General Managers* et de *Heads of Department*,** dans les hôtels filiales et managés, partout où le Groupe opère.

Les équipes Talent & Culture opérationnelles, responsables de cette population de Direction d'établissements, sont formées sur la Politique de Rémunération. Elles peuvent ainsi l'appliquer directement pour les GM et HOD des hôtels filiales, et formulent des recommandations de packages pour ceux des hôtels managés pour lesquels elles ne sont pas décisionnaires.

Par ailleurs, l'efficacité de la Politique de Rémunération est évaluée annuellement grâce à l'enquête *HeForShe*, décrite ci-après (GM uniquement pour les sites).

Objectifs généraux de la Politique

La Politique de Rémunération et d'avantages sociaux déployée auprès des populations sus-mentionnées repose sur deux principes :

- **offrir des packages de rémunération attractifs et compétitifs** sur chaque marché et dans chaque pays où le Groupe est présent ;
- **assurer une équité de traitement entre les salariés concernés**.

L'objectif initial de cette Politique est d'attirer et de retenir les Talents en favorisant leur motivation et leur engagement. Elle permet par la même occasion d'améliorer la qualité de vie des salariés, par le biais d'un salaire adéquat et d'une protection sociale favorable.

Accor compare la « rémunération espèce » cible des salariés (salaire de base et part variable cible, le cas échéant), à la médiane de marché (ceci signifie que la moitié des répondants du benchmark de référence pour chaque pays a une rémunération plus basse que celle retenue par Accor pour la comparaison de ses salariés). Pour un niveau de responsabilité comparable, Accor a pour objectif de fixer cette rémunération entre 80 % et 120 % de la médiane du marché, en fonction du degré de maîtrise du poste et des compétences requises. En 2024, Accor a consolidé les données salariales (marché général) de 30 pays, dont la majorité hors d'Europe (Amériques, Asie, Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord). Ces données ont été complétées par des données spécifiques au marché de l'hôtellerie-restauration, sur lesquelles s'appuient les équipes Talent & Culture locales. Cette Politique permet ainsi à Accor d'offrir des **salaires compétitifs** en ligne avec le marché, et de limiter les risques de salaires trop bas pour contribuer positivement à la sécurité de revenu des salariés.

D'autres éléments de rémunération, en particulier les bénéfices liés aux **régimes de retraite** et de **santé prévoyance**, participent à la sécurité et à l'amélioration du revenu à long terme des salariés au fil des événements de la vie.

Responsabilité de mise en œuvre

Portée par le Service *Corporate Recognition* et ses relais *Compensation & Benefits* dans chacune des régions pour la division Premium, Milieu de Gamme et Économique, et portée au niveau Corporate pour la division Luxe & Lifestyle, la responsabilité de la mise en œuvre de la Politique de Rémunération incombe au Directeur général Talent & Culture de Accor, garantissant un alignement stratégique au plus haut niveau de l'organisation.

Références à des normes et initiatives

Accor s'engage, notamment au travers de sa Politique Droits humains, à respecter les standards internationalement reconnus, partout où le Groupe opère. Afin de garantir des conditions de travail dignes, justes et favorables, Accor applique les principes de droit à un niveau de vie adéquat et de droit à la sécurité sociale. Ces principes sont énoncés dans la Déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies. Le Groupe applique également les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) concernant les principes et droits fondamentaux. Cela inclut de prendre connaissance des taux minimum des salaires en vigueur et s'assurer que les salaires effectivement versés n'y soient pas inférieurs.

Accor est par ailleurs fier de promouvoir une culture d'entreprise diverse et inclusive, mais a conscience du risque de différence de traitement lié au genre, en particulier sur le niveau de salaire et de protection sociale des femmes par rapport aux hommes. Le Groupe s'est mobilisé dès 2015 auprès du mouvement de solidarité *HeForShe*, dans le cadre de IMPACT 10x10x10, une initiative portée par ONU Femmes, l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Il a alors pris des engagements auprès de ses salariés sur l'égalité salariale et en a fait un point de vigilance de sa Politique de Rémunération.

Prise en compte des parties prenantes

La Politique de Rémunération de Accor est créée en collaboration avec les **relais *Compensation & Benefits*** des régions et marques, notamment par le biais d'ateliers de travail dédiés. Ces derniers sont en contact direct avec les salariés et les relais Talent & Culture. Grâce à cette proximité, ils peuvent mieux prendre en compte les spécificités locales et les besoins des salariés.

Dans de nombreux pays, les **partenaires sociaux** sont directement consultés sur les questions de rémunération et d'avantages sociaux, particulièrement en Europe concernant la Politique bonus, la retraite supplémentaire, les régimes de santé et de garantie décès-invalidité. De manière plus indirecte, l'accord des partenaires sociaux a également été nécessaire pour la méthode d'évaluation des postes utilisée dans l'étude sur l'égalité salariale en France. Cette méthode est en effet essentielle à l'application de la Politique de Rémunération.

De plus, dans des pays comme le Brésil et la Belgique, des consultations annuelles avec les **organisations syndicales** peuvent mener à des augmentations générales de salaire, permettant ainsi de limiter les risques de salaires trop bas.

En Asie, où le dialogue social n'est pas obligatoire, certains hôtels peuvent disposer de conventions collectives. Celles-ci peuvent mener à des négociations salariales pour les salariés (hors *General Manager (GM)*), ce qui contribue également à réduire le risque de salaires trop bas.

Diffusion et suivi de la Politique

Le Groupe souhaite assurer le bon déploiement de sa Politique dans chacune des régions, avec pour objectif de rémunérer ses salariés en accord avec ses valeurs et ambitions. Pour ce faire, il s'appuie à nouveau localement sur ses équipes *Compensation & Benefits* et Talent & Culture.

La transmission de la Politique de Rémunération est assurée notamment lors de formations pluriannuelles dispensées aux équipes Talent & Culture. Ces formations ont pour objectif de familiariser les équipes avec les techniques de rémunération, comme l'évaluation des postes utilisée par Accor, ou les étapes à suivre pour élaborer un package de rémunération. Les équipes Talent & Culture peuvent également se faire accompagner par les équipes *Compensation & Benefits*, qui assurent la mise en œuvre effective de la Politique de Rémunération.

En 2024, l'équipe *Corporate Recognition* a organisé un webinaire pour les salariés des sièges Accor SA et Luxury & Lifestyle en France afin de présenter la méthode d'évaluation des postes (appelée « *grading* ») et les éléments clés de la Politique de Rémunération. Ce webinaire s'inscrit dans un objectif de plus grande transparence des rémunérations à l'égard des salariés du Groupe.

La bonne application de la Politique est évaluée lors de la revue annuelle des rémunérations individuelles, organisée par les équipes Talent & Culture et *Compensation & Benefits*. Ces équipes s'assurent de la compétitivité et de l'équité interne des rémunérations entre les salariés. Les révisions salariales sont déterminées en fonction notamment de la compétence et de la performance des salariés, tout en tenant compte de leur positionnement par rapport aux données de marché. Les benchmarks salariaux et les grilles de salaire sont mis à jour chaque année, comme expliqué dans les actions ci-après.

Actions relatives à la rémunération et aux avantages sociaux

Les actions présentées ci-après concernent la mise en œuvre globale de la Politique de Rémunération. À date, et mis à part les initiatives locales, Accor n'a pas encore défini de plan d'action précis concernant spécifiquement les salaires adéquats et la protection sociale. Il prévoit de le faire dans les prochaines années, après un état des lieux approfondi des politiques RH en place au sein des entités concernées.

Enquêtes de rémunération externes et construction de grilles pour les salariés des sièges Accor et de Direction d'hôtels (GM et HOD)

Afin de garantir une rémunération compétitive et équitable pour les salariés de ses sièges et direction d'hôtels, Accor révise annuellement ses salaires, au regard des minimas légaux et des pratiques de marché locales. Conformément à sa Politique et tel que décrite précédemment, le Groupe participe à des enquêtes de rémunération spécifiques à chaque pays.

Ces études sont soit multisectorielles (marché général), soit axées sur le secteur hôtelier, et sont réalisées par des prestataires externes. De plus, il réalise directement certaines études annuelles. L'ensemble de ces études permet à Accor de réviser annuellement ses salaires, au regard des minimas légaux et des pratiques de marché locales, et de fixer un budget qui tienne compte des spécificités de chaque pays.

Ces enquêtes annuelles permettent de mettre à jour les grilles de rémunération et salaires de base (part fixe de la rémunération), en fonction du coût de la vie, des pratiques des marchés et des résultats annuels. Chaque entité locale est responsable de la gestion de sa masse salariale, de la collecte de données et des analyses nécessaires, en respectant les législations locales.

Périmètre d'application

La comparaison des rémunérations aux grilles de marché concerne aujourd'hui les salariés permanents des sièges historiques de Accor, ainsi que les *General Managers* (GM) et *Heads of Department* (HOD) des hôtels filiales et managés, et ce à l'échelle mondiale.

Du fait de leur périmètre restreint, ces enquêtes permettent essentiellement à date de limiter l'impact négatif que causeraient des salaires trop bas sur les postes de premier niveau hiérarchique dans les sièges, avec l'ambition de s'étendre à compter de 2025 aux salariés de premier niveau des sites filiales.

Horizon temporel et ressources allouées

Cette action, qui a lieu chaque année depuis la mise en place de la Politique de Rémunération du Groupe, est conçue pour s'inscrire sur le long terme.

Un budget annuel de 200 000 euros est alloué, centralement et entre les régions et les marques, pour mettre à jour les données de marché via ces enquêtes. L'objectif de celles-ci est de s'assurer que les rémunérations des salariés du Groupe sont alignées avec les pratiques locales.

Formation des responsables Talent & Culture

Chaque année, les équipes Talent & Culture sont formées à la méthode d'évaluation des postes retenue par Accor. Cette méthode vise à faciliter les comparaisons des postes au sein du Groupe et avec d'autres entreprises (marché externe).

Périmètre d'application

La formation à la méthode d'évaluation des postes concerne tous les responsables Talent & Culture des sièges historiques de Accor à travers le monde. Elle est progressivement étendue depuis 2024 aux équipes des entités historiquement autonomes et à certaines des Autres activités (D-Edge, Momense, Paris Society et LIDO).

Horizon temporel

Cette action est menée chaque année depuis la mise en place de la Politique de Rémunération du Groupe et est prévue pour s'inscrire sur le long terme.

Révision de la structure de rémunération

Après avoir revu les montants cibles des parts variables en France en 2023, de nombreux salariés des sièges en Europe ont pu bénéficier à leur tour d'une réintégration partielle de leur part variable dans leur salaire de base début 2024. Cela a permis de garantir aux salariés concernés (France et Europe) une rémunération fixe mensuelle plus importante.

En plus de la mensualisation du 13e mois pour les salariés des sièges en France, ces mesures ont permis de réduire les risques liés aux bas salaires. En effet, l'augmentation du salaire mensuel fixe améliore le pouvoir d'achat au mois le mois des salariés. Il leur est ainsi plus facile de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille (en particulier logement, alimentation, habillement, soins médicaux), ce qui améliore leur qualité de vie et leur bien-être.

Autres avantages et compléments de rémunération

Des **services médicaux** sont proposés aux salariés, incluant un service d'infirmerie accessible au siège social Accor SA en France. Ces services offrent un accès gratuit à la vaccination et contribuent à la santé des salariés.

Selon les pays, d'autres éléments de rémunération, comme la **participation aux frais de repas et de transport**, sont proposés, améliorant ainsi le pouvoir d'achat des salariés.

Enquêtes de rémunération internes à travers le monde

Les données quantitatives des enquêtes de rémunération internes présentées ci-après sont, depuis 2024, étendues à tous les sièges (dont ceux historiquement autonomes) et aux Autres activités.

a) Analyse des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes

Périmètre international

Depuis 2017, dans le cadre de son engagement *HeForShe*, le Groupe étudie chaque année les écarts de rémunération. Cette étude, basée sur une méthode interne, permet d'identifier les populations qui seraient potentiellement sous-rémunérées. En 2024, l'étude, dont les résultats sont présentés ci-après, a analysé les écarts de rémunération des salariés permanents dans les sièges et de direction des sites, dans 58 pays, couvrant toutes les régions d'activité du Groupe.

Périmètre local

Des enquêtes complémentaires à *HeForShe* sont par ailleurs menées localement (notamment en Australie et en France), conformément aux législations nationales. Elles permettent d'identifier des écarts et de prendre des actions correctives à l'égard du genre défavorisé.

En France, pour réduire les écarts de rémunération entre hommes et femmes conformément à l'index d'égalité salariale, 0,1 % de la masse salariale a été spécifiquement attribuée aux salariés concernés par ces disparités. Les responsables Talent & Culture ont identifié les salariés (hommes ou femmes), qui pour un même niveau de poste, de compétences, de formation et d'expérience, étaient désavantagés, afin d'allouer cette enveloppe. Celle-ci a été reconduite sur plusieurs années à l'occasion des revues des rémunérations annuelles et conformément à l'accord de négociation annuelle obligatoire. En 2024, 147 personnes en France ont bénéficié de cette mesure. L'augmentation de salaire des salariés concernés a contribué à l'amélioration de leur qualité de vie et favorisé une plus grande équité, conformément à la politique de Accor.

b) Actions réalisées à des fins de collecte de données de salaire adéquat et de protection sociale

Pour mieux percevoir les niveaux de salaires et de protection sociale, Accor a mis en place une collecte de données sur les rémunérations fixes et les politiques de protection sociale. Cette collecte vise pour l'heure les salariés des sièges, auxquels s'ajoutent les *General Managers (GM)* dans les sites pour les rémunérations. Elle complète ainsi les données déjà obtenues via l'étude *HeForShe* sur l'écart de rémunération entre hommes et femmes.

Ces nouvelles données amélioreront la compréhension de la situation actuelle (part des salariés avec un salaire adéquat ; part des salariés couverts par une protection sociale contre la perte de salaire ; pratiques locales, etc.). Elles permettront aussi de mettre en œuvre des plans d'actions plus ciblés. Un Comité de suivi biannuel est prévu pour identifier les actions prioritaires à mener (augmentation de salaire, instauration d'une protection sociale, etc.) pour les salariés concernés.

Création d'un benchmark de comparaison

Accor n'ayant à ce stade pas défini la notion de salaire adéquat pour ses activités, le Groupe a choisi, dans un premier temps, de se référer aux minimas réglementaires. En 2024, l'analyse des minimas légaux et conventionnels, ainsi que la collecte des données sur les rémunérations mensuelles fixes des Heartists® des sièges et de la direction des sites (GM), permettra d'identifier si des mesures correctives doivent être mises en place.

Accor s'engage à suivre les futures recommandations de l'Organisation du Travail (OIT) concernant une méthode de calcul d'un salaire adéquat qui serait commune à toutes les organisations. La révision de cette méthode de calcul pourrait conduire à fixer des salaires adéquats plus élevés que les minimums légaux, mais le Groupe comprend que cela puisse être nécessaire pour assurer une qualité de vie décente à ses salariés. Si de telles recommandations ne sont pas officialisées d'ici fin 2025, Accor consultera les équipes Talent & Culture dans chaque région pour définir en interne ce que doit être un salaire adéquat, en tenant compte des besoins locaux.

Périmètre d'application et horizon temporel

En 2024, le benchmark de comparaison a inclus tous les salariés permanents de Accor dans les sièges ainsi que les *General Manager* (GM ou postes similaires au sein des sites de ses Autres activités) dans les sites filiales et managés, et ce, dans tous les pays où le Groupe opère, en se basant sur les entités consolidées financièrement par Accor.

À partir de 2025, les salariés Accor de tous les sites filiales travaillant dans les métiers de l'hôtellerie-restauration seront inclus.

L'action est effectuée depuis 2024 et sera poursuivie sur le long terme.

Actualisation de l'état des lieux des pratiques locales en matière de santé et de prévoyance

Le Groupe s'appuie sur des Politiques locales, qui respectent les législations locales et ont vocation à tenir compte des besoins des salariés.

En 2019, un état des lieux des initiatives locales en matière de santé et de prévoyance a été conduit par un cabinet externe sur plus de 15 pays. L'objectif était de déterminer le niveau de conformité aux législations en vigueur et d'alignement avec les pratiques de marché en cas de protection supra-légale. Cette étude a confirmé la volonté de Accor d'offrir des garanties conformes aux attentes légales et alignées avec les pratiques de marché, au plus près des spécificités locales.

Par la suite, l'efficacité des initiatives liées aux couvertures santé dans les différents pays a été démontrée en 2020 lorsque, dans le contexte épidémique de Covid-19, Accor souhaitait s'assurer que l'ensemble de ses Heartists®, où qu'ils se trouvent, puissent être soignés.

La mise à jour de l'état des lieux de 2019 est engagée en 2024, avec l'envoi d'un questionnaire concernant les salariés des sièges. L'analyse sera effectuée en 2025 pour mieux appréhender la situation actuelle et identifier les nouvelles initiatives mises en œuvre dans les sièges du Groupe.

La consolidation des retours permettra d'évaluer l'efficacité des actions prises localement dans les sièges.

À partir de 2025, l'étude sera étendue aux sites filiales afin de vérifier que les pratiques conformes à la Politique de Accor, qui vise à garantir à ses salariés l'accès aux soins et un revenu au moment de la retraite ou en cas d'aléa de la vie. Cet état des lieux sera mis à jour chaque année pour suivre l'évolution des mesures de protection sociale prises par les pays. L'objectif est de nourrir l'élaboration d'une Politique dédiée, Accor étant convaincu des bénéfices de la protection sociale sur la qualité de vie de ses salariés.

Accor veille à ce que ses pratiques n'affectent pas négativement les conditions de vie des salariés. Pour cela, les salariés peuvent s'exprimer sur leur perception des éléments de reconnaissance via l'**enquête d'engagement**, l'écoute continue assurée par leurs responsables Talent & Culture et les Instances Représentatives du Personnel.

L'équipe Corporate *Compensation & Benefits* compte quatre salariés qui élaborent la Politique globale de Rémunération et avantages sociaux. Ces derniers travaillent en collaboration avec leurs homologues dans chaque région, qui sont responsables de l'application locale de cette Politique.

Un membre de l'équipe se concentre sur la protection sociale internationale. Il s'assure que les salariés en mobilité internationale bénéficient de solutions adaptées en matière de couverture médicale, de prévoyance et de retraite.

Objectifs et résultats relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux

Accor n'a pas encore défini d'objectifs précis en ce qui concerne le salaire adéquat et la protection sociale, mais prévoit de le faire dans les prochaines années. 2024 sera l'année de référence et Accor s'assurera que les résultats ne se détériorent pas par la suite. L'objectif du Groupe est d'améliorer la qualité de vie de ses salariés, en augmentant le nombre de ceux qui reçoivent un salaire adéquat et qui bénéficient d'une protection sociale adéquate pour les soins de santé et les difficultés de la vie.

Lors de la fixation de ces objectifs, Accor s'efforcera de prendre en compte les points de vue de ses salariés locaux.

Les résultats ci-dessous s'inscrivent dans le cadre de l'enquête annuelle, décrite précédemment et réalisée auprès des salariés des sièges et de *General Managers (GM)* dans les sites, à des fins de comparaison à un salaire considéré comme adéquat par Accor et de calcul de l'écart de rémunération femmes-hommes.

En raison de difficultés d'accès aux données, notamment pour les salariés des sites (où Accor n'a, à date, pas d'outil informatique centralisant les données sociales) et pour les salariés non permanents (de par l'activité du Groupe et les particularités du secteur de l'hôtellerie-restauration), des exclusions et écarts méthodologiques par rapport aux normes attendues ont été faits. Par conséquent, l'enquête n'a inclus que les salariés permanents (ou à contrat à durée déterminée de plus de deux ans) des sièges et les *General Managers* (GM ou assimilé dans les Autres activités) dans les sites, ces derniers représentant moins de 5 % de l'échantillon. Les résultats présentés ci-après excluent les salariés en contrat à durée déterminée de moins de deux ans et ceux dans les sites, hors GM.

Accor reconnaît que le périmètre limité de l'étude exclut les populations les plus vulnérables, telles que les salariés temporaires et ceux occupant des postes de premier niveau hiérarchique dans les sites, qui sont plus exposées au risque de bas salaires et de précarité. Les résultats présentés sont donc à mettre en perspective au regard de la typologie des postes étudiés cette année.

Salaires adéquats

L'enquête menée en date du 30 septembre 2024 auprès des salariés Accor des sièges et des *General Managers (GM)* dans les sites filiales (périmètre A) révèle que tous ces salariés interrogés perçoivent un salaire décent, conformément aux indices de référence applicables.

De même, il est constaté que tous les *General Managers (GM)* salariés des propriétaires des sites managés (périmètre B) perçoivent un salaire décent, selon les indices de référence applicables.

Ces résultats sont principalement représentatifs des salariés permanents dans les sièges Accor. En effet, la population des sites n'est représentée que par les *General Managers* (GM, soit moins de 5 % de l'échantillon), lesquels sont moins exposés aux problématiques évoquées par l'impact matériel que sont les bas salaires et la dégradation des conditions de vie.

La population des sièges représente environ 47 % des salariés du périmètre A de Accor, 3 % lorsqu'il est mis au regard des périmètres A et B (incluant les salariés des sites managés). Dans le cadre de l'enquête, la population des sièges représente respectivement 98 % et 80 % des résultats. L'intégration de l'ensemble des salariés, telle que prévue par la norme, pourrait donc avoir un effet significatif sur le résultat présenté.

Périmètre

Sauf exception pour les salariés avec un contrat d'expatriation (un faible nombre de salariés Accor étant concernés), l'étude inclut les salariés travaillant dans les sièges et les *General Managers* (GM) dans les sites filiales et managés. Les salariés inclus ont un contrat permanent ou de plus deux ans et sont présents en paye du mois de septembre 2024 (postérieure à la revue annuelle des salaires 2024).

Les résultats présentés ci-dessus excluent, pour 2024, de leur calcul les salariés des sites, sauf les *General Managers*. Ces derniers ne sont toutefois pas représentatifs des salariés des hôtels et restaurants, car moins vulnérables face au risque de bas salaires. C'est pourquoi l'année 2025 permettra à Accor de réaliser les adaptations techniques nécessaires à l'intégration de tous les salariés des hôtels filiales sur les métiers de l'hôtellerie-restauration. Le reporting 2025 devrait porter ainsi sur tous les salariés Accor (périmètre A).

Les salariés en contrat à durée déterminée de moins de deux ans ne sont pas inclus dans les résultats de 2024, ce qui constitue un écart méthodologique aux attentes des standards. Accor veillera à intégrer les salariés des sièges en contrat à durée déterminée à partir de 2025. Toutefois, en raison de la nature des contrats dans les métiers de l'hôtellerie-restauration, parfois de très courte durée pour s'adapter à l'activité, Accor ne peut, à date, pas s'engager à inclure dans l'étude les salariés des hôtels et restaurants en contrat à durée déterminée.

Méthodologie de calcul

Les données de rémunération sont fournies par les responsables *Compensation & Benefits* et concernent le salaire de base contractuel brut et proratisé au temps de travail. En plus du périmètre cité plus haut, elles incluent également les indemnités fixes mensuelles, si applicables. La comparaison à l'indice de référence applicable correspond ainsi à un salaire de base recalculé en équivalent temps plein mensuel si l'indice est mensuel, journalier si l'indice est journalier, et horaire si l'indice est horaire.

La rémunération mensuelle fixe de chaque salarié inclus dans l'étude (hors exclusions mentionnées précédemment) est comparée à un indice de référence pour déterminer, pour chaque pays, la proportion de salariés recevant un salaire considéré comme adéquat (c'est-à-dire au moins égal à cet indice). Ces pourcentages par famille (siège/ *General Managers (GM)* et pays sont ensuite consolidés par le Service Corporate *Compensation & Benefits* pour calculer la part de salariés (hors exclusions) payés un salaire adéquat à l'échelle du Groupe.

Accor reconnaît que la méthodologie utilisée n'est, à date, pas conforme aux prescriptions de la norme. La raison première est que certaines équipes Talent & Culture locales, en particulier sur la division Luxe & Lifestyle, se soumettaient pour la première fois, sur les sites comme sur les sièges, au reporting des données sociales via l'enquête *HeForShe*. Afin de produire un résultat, bien que partiel et non représentatif de la population totale des salariés de Accor, le Groupe a choisi pour 2024 de se concentrer sur les *General Managers* (GM) des sites, tout en assurant la représentativité de tous les sièges (des entités historiques Accor ou récemment intégrées).

Pour y remédier, Accor va prendre les mesures techniques nécessaires à l'extension de son périmètre à l'ensemble des salariés Accor des hôtels filiales, afin de présenter à compter de 2025 un résultat représentatif de l'ensemble du périmètre S1, y compris les salariés des sites.

En outre, le Groupe s'efforcera d'inclure les salariés à contrat à durée déterminée dans les sièges afin de s'assurer que ces populations, malgré la précarité de leur contrat, ne subissent pas également l'impact négatif des bas salaires sur leur qualité de vie.

Hypothèse

Pour l'étude de 2024, Accor considère comme salaire adéquat ceux qui respectent les minimas légaux et réglementaires, ou le cas échéant, les montants de salaire décents (« *living wage* ») publiés par *Wage Indicator Foundation* (base de données reconnue par l'IDH *Sustainable Trade Initiative*). Le Groupe compare la rémunération fixe versée aux salariés inclus dans l'étude (sauf exclusions) au salaire minimum applicable fixé par la législation. Pour les pays de l'Espace Économique Européen (EEE) et une fois la directive (UE) 2022/2041 transposée, les salaires seront comparés aux salaires minimaux adéquats définis par cette directive.

Écart de rémunération femmes-hommes

Afin de promouvoir l'égalité salariale et comme décrit précédemment dans les actions menées, le Groupe conduit chaque année une étude sur les écarts de rémunération. Cette étude (*HeForShe)* est basée sur une méthodologie interne définie à son origine en 2017.

En 2024, afin de se rapprocher des attentes des standards et présenter une information, bien que volontaire, Accor a calculé l'écart de rémunération global entre les hommes et les femmes tout en gardant les mêmes périmètres et méthodologies de calcul que ceux de son étude annuelle (*HeForShe*).

La méthodologie de l'étude diffère de celle prescrite par les normes standards. Elle se limite aux salariés à contrat permanent (ou à durée déterminée de plus de deux ans).

Les données concernant les populations temporaires et des métiers de l'hôtellerie-restauration à l'exception des *General Managers (GM*) n'étant pas remontées centralement, celles-ci sont exclues de l'étude et des résultats présentés ci-après.

Par ailleurs, l'étude annuelle des écarts de rémunération menée par Accor, dont découlent les résultats ci-après, porte sur le salaire de base annuel brut contractuel et équivalent temps plein. Ce choix méthodologique s'explique par le fait que la quasi-totalité des Heartists® travaillant aux sièges et à la direction des sites (*i.e.* le panel actuel) ont contractuellement un salaire annuel, et non un salaire horaire. En France, la plupart des salariés des sièges et les GM des sites ont un contrat au forfait jours ou un statut de cadre dirigeant (ce qui signifie qu'ils ne sont pas soumis aux dispositions législatives en termes de durée du travail). Il est donc difficile de les comparer sur la base d'un salaire horaire. Le Groupe a toutefois conscience qu'il s'agit d'un écart méthodologique important par rapport aux attentes de la norme qui portent sur le salaire horaire.

L'écart de rémunération global (c'est-à-dire sans distinction des niveaux de responsabilité) entre les hommes et les femmes est le suivant :

- sur le périmètre A – salariés Accor dans les sièges et *General Managers (GM)* des sites filiales : **22,7 % en faveur des hommes**, sur un ensemble de 41 pays ;
- sur le périmètre B – *General Managers (GM)* salariés des propriétaires des sites managés : **14,8 % en faveur des hommes**, sur un ensemble de 54 pays.

Accor est toutefois conscient de l'incertitude que pourront avoir l'extension du périmètre et l'évolution de la méthodologie à venir sur les résultats présentés ci-dessus. Il est en effet possible que l'élargissement du périmètre pour le reporting 2025 à l'ensemble des salariés permanents Accor dans les sièges et sites filiales, et temporaires dans les sièges ait un effet sur les résultats actuels. En effet, le personnel des métiers de l'hôtellerie-restauration étant majoritairement masculin, et les salariés dans les sièges souvent plus féminin, il y a un effet potentiel de variation des résultats que le Groupe ne peut estimer à date.

Les résultats suivants s'inscrivent dans la continuité de l'étude annuelle menée par Accor sur l'écart de rémunération à responsabilités comparables. Pour information, l'écart de rémunération à responsabilités comparables publié les années précédentes était calculé en comparant la rémunération des hommes par rapport aux femmes. Cela concernait les salariés des sièges historiques de Accor (hors entités historiquement autonomes ou récemment intégrées) et les Heartists® occupant un poste de *General Manager* (GM) dans les hôtels filiales et managés confondus. Cet écart était de 1,2 % en faveur des hommes en 2023 et de 2,1 % en 2022.

La méthode de calcul est interne et demeure inchangée depuis 2017 (campagne *HeForShe*), sauf pour la formule de calcul depuis 2024 afin de s'aligner sur les préconisations de la CSRD.

L'écart de rémunération à responsabilités comparables entre les hommes et les femmes est le suivant :

- sur le périmètre A – salariés Accor dans les sièges et *General Managers (GM)* des sites filiales (hors salariés de niveau hiérarchique inférieur au GM) : **2,7 %** en faveur des hommes, dans 39 pays ;
- sur le périmètre B – *General Managers* (GM) salariés des propriétaires des sites managés (hors salariés de niveau hiérarchique inférieur) : **2,4 %** en faveur des hommes, dans 32 pays.

Le nombre de pays inclus dans ces résultats est inférieur à celui de l'écart de rémunération global dans la mesure où la cartographie de certains postes n'a pas pu être finalisée pour le reporting 2024. En 2025, Accor continuera d'étendre sa Politique de Rémunération, et ainsi l'évaluation de l'ensemble de ses postes.

Comme les mêmes périmètres et choix méthodologiques sont utilisés pour les calculs de l'écart de rémunération global et de l'écart de rémunération à responsabilités comparables, Accor reconnaît que les résultats présentés ci-dessus concernent un périmètre limité (aux salariés permanents des sièges et de GM des sites filiales), et portent sur le salaire de base annuel. Afin de remédier à ces exclusions, Accor veillera à inclure, dès 2025, tous les salariés des hôtels filiales sur les métiers de l'hôtellerie-restauration.

De la même façon, Accor est conscient de l'incertitude concernant l'impact du changement de périmètre sur les résultats, notamment l'élargissement à l'ensemble des salariés permanents Accor et temporaires dans les sièges pour le reporting 2025.

Périmètre

Pour évaluer les potentielles différences de rémunération entre les femmes et les hommes, et vérifier l'efficacité de sa Politique de Rémunération, Accor réalise une étude depuis 2017. Celle-ci porte, d'une part sur l'ensemble des postes permanents dans les sièges, et d'autre part sur les postes de *General Managers* (GM) dans les sites filiales et managés à travers le monde.

Sauf exceptions mentionnées ci-dessous, l'étude inclut tous les salariés à contrat indéterminé ou en contrat de plus deux ans, qui étaient présents en paye du mois de septembre 2024 (postérieure à la revue annuelle des salaires 2024).

Sont exclus de l'étude les salariés avec un contrat d'expatriation et les pays pour lesquels les deux sexes ne sont pas représentés en sièges ou sur un poste de *General Manager (GM)*. L'analyse de l'écart de rémunération « à responsabilités comparables » porte sur un périmètre plus restreint que l'analyse de l'écart de rémunération global. Cela est dû au fait que l'évaluation complète des postes des sièges (en particulier sur les Autres activités et entités historiquement autonomes) et la cartographie des niveaux de responsabilité pour les *General Managers* (GM) n'ont pas pu être finalisées en 2024. Accor continuera donc ce travail d'évaluation de l'ensemble de ses postes sur 2025.

Méthodologie de calcul

Comme l'écart de rémunération entre hommes et femmes est une donnée calculée volontairement par Accor, le Groupe a souhaité conserver la même méthodologie de calcul que depuis 2017, pour suivre son évolution.

Les données fournies par le responsable *Compensation & Benefits* de chaque région portent sur le salaire de base contractuel brut et proratisé au temps de travail. Les Heartists® inclus dans l'étude sont, hors exceptions mentionnées précédemment, ceux à contrat permanent ou à durée déterminée de plus de deux ans, et qui ont été payés en septembre 2024. 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. Ensuite, ce résultat est pondéré par le nombre de Heartists® pour un même grade Hay, afin d'obtenir un écart global moyen par pays. Les écarts de rémunération par famille (siège ou *General Managers (GM)* et par pays sont enfin consolidés par le service Corporate *Compensation & Benefits* pour calculer l'écart de rémunération moyen Groupe. Ce résultat est pondéré par le nombre de Heartists® de chaque pays.

La formule utilisée à compter de 2024 est différente des années précédentes :

$$\frac{\text{Salaire annuel moyen des hommes (par grade Hay)} - \text{Salaire annuel moyen des femmes (par grade Hay)}}{\text{Salaire annuel moyen des hommes (par grade Hay)} * 100}$$

et non plus :

$$\frac{\text{Salaire annuel moyen des femmes (par grade Hay)} - \text{Salaire annuel moyen des hommes (par grade Hay)}}{\text{Salaire annuel moyen des hommes (par grade Hay)} * 100}$$

Hypothèses

« Responsabilités comparables »

Accor a choisi de calculer l'écart de salaire en fonction du grade Hay des salariés. C'est en effet la classification interne du Groupe, commune à tous les pays pour évaluer le niveau de responsabilité des postes. Cette méthode permet de comparer les salariés qui occupent des postes avec des responsabilités comparables, et qui ont donc le même grade Hay.

Écart significatif de 5 %

Le Groupe considère que l'écart de rémunération est significatif s'il est supérieur à 5 %. La Directive européenne sur la transparence des rémunérations a adopté ce même seuil de 5 %, au-delà duquel les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes doivent être justifiés et, si nécessaires, révisés avec les représentants du personnel.

3.1.3.1.10 Les violences de genre : le cas des agressions sexuelles

Les Politiques et Plans d'actions décrits ci-après sont relatifs à l'impact négatif : **Préjudices psychologiques et physiques subis par les victimes d'agressions sexuelles sur site ou dans les sièges.**

Les agressions sexuelles représentent une forme de violence de genre comme expliqué plus haut à la section « 3.1.3.1.3 Les enjeux matériels et le modèle d'affaires ».

Les agressions sexuelles sont abordées dans le cadre d'une **démarche élargie d'actions de Accor contre les violences fondées sur le genre**, comprenant le sexisme, le harcèlement sexuel et les violences domestiques. Ces violences peuvent avoir des effets durables sur la santé physique et mentale des victimes et peuvent également affecter le climat de travail en générant un sentiment d'insécurité. Bien que ce rapport se concentre sur les violences sexuelles pouvant survenir sur les sites ou dans les sièges, Accor prend également en compte les violences subies par son personnel dans des contextes extérieurs dès lors qu'elles peuvent avoir un impact sur leur bien-être professionnel.

Engagé pour le bien-être, le respect de la dignité et de l'intégrité physique et psychologique de ses Heartists® Accor applique une Politique de tolérance zéro envers les violences de genre, y compris les violences sexuelles. Conscient de l'impact que peuvent avoir ces violences sur la carrière et sur la santé physique et psychologique des Heartists® qui en sont victimes, le Groupe continue de renforcer ses pratiques en matière de prévention, de sensibilisation et de soutien aux personnes concernées.

Politiques relatives aux violences de genre

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. Il s'agit de l'un des principes fondateurs de l'éthique managériale du Groupe pour lutter contre les discriminations et toutes formes d'inégalités.

Le Groupe place ainsi la prévention et la lutte contre les violences de genre au cœur de ses priorités, dans le prolongement naturel de ses métiers et activités : accueillir et prendre soin des autres. Afin de prévenir et remédier aux conséquences psychologiques et physiques des violences de genre, le Groupe a pris un Engagement avec ONU femmes monde qui s'applique aux Heartists® (voir description ci-dessous pour plus d'informations sur la politique).

En complément de son Engagement ONU Femmes, le Groupe dispose depuis 2011 d'un **Engagement Groupe Diversité & Inclusion** qui reflète la conviction de Accor que l'humain est au cœur de son ADN et s'est construit sur des principes forts fondés sur l'accueil de tous, l'acceptation et la valorisation des différences ainsi que la promotion d'une culture de l'inclusion. Il repose sur **quatre piliers clés** (décliné en huit sous-engagements) :

- la mixité et la parité de genre ;
- l'inclusion des personnes en situation de handicap ;
- la diversité sociale, ethnique et culturelle ;
- l'inclusion de la communauté LGBTQI+.

Il vise 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 et à garantir une expérience accueillante et respectueuse pour les hôtes de Accor.

En 2025, cette politique spécifiera davantage l'engagement de Accor dédié à la lutte contre les violences de genre, incluant la prévention et la prise en charge des agressions sexuelles.

Engagement ONU Femmes monde, avec la Coalition Génération Égalité « *Gender-Based Violence* »

Depuis 2021, Accor s'est engagé publiquement en tant que co-leader aux côtés de Kering dans la **Coalition « Gender-based Violence » Génération Égalité** de l'ONU Femmes monde, avec le soutien du Président-directeur général. Il s'inscrit dans une initiative mondiale visant à accélérer l'égalité entre les genres. Accor s'engage à mettre en œuvre des stratégies, des outils et des actions concrètes pour prévenir, sensibiliser et protéger contre les violences fondées sur le genre dans son environnement de travail. L'objectif général de cette Politique est de lutter contre les violences sexuelles, et plus généralement contre les violences fondées sur le genre en soutenant les personnes vulnérables, et en créant un environnement de travail sûr et bienveillant pour les victimes. Elle inclut la mise en place d'une formation dédiée au sexisme, au harcèlement sexuel, et aux violences domestiques. Accor s'engage à suivre tout cas de violence remonté à l'encontre du personnel et travaille en collaboration avec des organisations spécialisées dans le traitement des violences et de leurs impacts sur les personnes.

La **responsabilité de la mise en œuvre** de l'Engagement incombe au Directeur général Talent & Culture de Accor, garantissant un alignement stratégique au plus haut niveau de l'organisation.

Cette Politique est appliquée à une échelle globale, couvrant l'ensemble des sièges du Groupe, de ses sites filiales, hôtels managés et franchisés à travers le monde.

Cette thématique des violences de genre est intégrée dans diverses Politiques du Groupe telles que la Charte Éthique et RSE qui aborde le harcèlement moral ou sexuel ; la Politique Droits humains dans laquelle le Groupe s'engage à appliquer une politique de « tolérance zéro » en matière de harcèlement et sanctionne ces comportements (voir section 3.1.3.1.5 « Politique Droits humains ») ; l'Engagement Groupe Diversité, Équité & Inclusion rappelle notamment l'engagement externe de Accor auprès de l'ONU Femmes, et est disponible à tous.

Plan d'actions relatifs aux violences de genre

Accor met en place des actions visant à prévenir et à lutter contre les violences de genre, dont sexuelles, au sein de ses équipes. Le Groupe œuvre pour sensibiliser son personnel aux problématiques des violences de genre et déploie des mesures de soutien pour les victimes. Il met en place des actions de formation, de signalement et de protection, tout en collaborant avec des organisations externes spécialisées. L'objectif est de garantir la dignité et la sécurité pour l'ensemble de ses travailleurs.

Gouvernance Diversité, Équité & Inclusion

Une gouvernance Diversité, Équité & Inclusion est déployée à l'international, avec un rôle central confié aux Heartists® appelés « Champions », membres du Comité de pilotage DEI, sous la direction du Département *Social Care & Impact*. Ces « **Champions** » ont pour mission de mettre en œuvre la stratégie et les plans d'actions du Groupe dans les différentes régions et marques où ils sont présents, dont l'un des axes prioritaires est dédié à la lutte contre les **violences de genre**, en particulier les **agressions sexuelles**. Ils jouent un rôle actif dans la prévention et le traitement de ces problématiques, participant ainsi concrètement à réduire leur impact négatif au niveau local.

Accor dispose également d'une communauté internationale, le réseau RiiSE, qui partage les meilleures pratiques et relaye ses engagements autour de la lutte contre les violences, le harcèlement et la discrimination.

En 2021, le Groupe s'est engagé en tant que co-leader de l'un des six Coalitions d'Action Génération Égalité à allouer 5 millions d'euros pour financer des initiatives visant à lutter contre les violences de genre à l'échelle internationale pour les salariés et les communautés locales.

Le Président-directeur général de Accor a adressé un message vidéo en juillet 2021 lors du Forum Génération Égalité à Paris pour aborder l'engagement du Groupe, disponible aujourd'hui sur le site Internet de Accor. Cette même vidéo est utilisée en interne pour sensibiliser les salariés aux enjeux du Groupe sur cette thématique, notamment pour sa formation en ligne dédiée aux violences de genre.

Partenariats locaux

Accor travaille avec des **organismes engagés** dans cette cause : associations, gouvernements, organisations internationales ou locales ou coalitions. Les actions globales de Accor pour prévenir les violences sexuelles sont décrites dans la sous-section « Actions globales » de la présente section. De plus, le Groupe collabore avec des organisations d'aide aux victimes de violences : depuis 2022, Accor apporte un soutien mondial à la plateforme ***Lila.help***, qui regroupe un répertoire mondial de services de soutien contre la violence domestique et sexuelle. Par ailleurs, le Groupe a rejoint fin 2022 en tant que signataire, le premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes : ***OneInThreeWomen***.

Accor mène également des actions locales, notamment en soutien des personnes vulnérables. Un exemple concret est la ligne d'aide ***Canal da Mulher*** **Accor** au Brésil disponible 24h/24, lancée depuis 2020, qui est mise à disposition du personnel victime de violences. 58 membres du personnel ont été soutenus en 2024. Ces dernières peuvent également bénéficier d'une mise à l'abri avec un hébergement d'urgence grâce au programme *Acolhe,* co-créé par Accor et l'institut Avon, qui accompagne aujourd'hui les femmes victimes au sein des communautés locales.

Actions globales

Accor mène plusieurs actions sur le long terme, décrites ci-dessous.

- ***Accor Integrity Line* (AIL) :** Accor a mis en place des canaux de signalement tel que *Accor Integrity Line* (pour plus d'information se référer à la section 3.1.5 « Gouvernance »). Les alertes remontées sur la plateforme d'alerte sont traitées au cas par cas, de façon décentralisée, par des référents locaux Talent & Culture mais elles ne permettent pas de décrire avec précision le nombre de cas traités liés aux violences de genre.
- **Formation et sensibilisation sur l'égalité de genre :** Accor a lancé une formation en ligne, disponible à l'international, autour du sexisme, du harcèlement sexuel et des violences domestiques. Les définitions et le principe de tolérance zéro contre les violences de genre chez Accor y sont rappelés. Cette formation intègre également une partie pratique sur les modalités d'action en tant que victime, témoin, manager, membre d'une équipe Talent & Culture (ou Ressources humaines) ou Directrice/Directeur d'hôtel. À l'issue de cette formation en ligne, les salariés ont accès à des supports sur chacune des thématiques traitées, dont une fiche manager, qu'ils peuvent afficher dans les espaces dédiés aux Heartists® au sein des sites et des sièges. Cette formation est disponible depuis juillet 2022. Plus de 90 % des salariés du siège Corporate (périmètre UES) en France ont suivi la formation, cet indicateur faisant partie de l'accord d'intéressement pour cette même année. Depuis 2023, la formation est disponible en 15 langues et est accessible aux salariés dans les sièges et dans les sites à travers le monde. Cette formation est recommandée pour tous les Heartists®, quel que soit leur niveau de responsabilité. Elle s'inscrit dans une démarche durable visant à assurer la formation continue des salariés.
- **Initiative #StOpE :** lancée en 2018 en France, l'initiative #StOpE vise à sensibiliser au sexisme en entreprise. Cela s'est traduit en 2023 par la mise en place d'un baromètre interne de mesure du sexisme pour Accor SA en France ainsi que depuis quelques années par des campagnes de communication régulières, soutenues par un guide Accor sur le sexisme et des réunions trimestrielles de partage de bonnes pratiques du collectif auxquelles le Groupe participe. Disponible aux salariés des sièges et des hôtels en France, cette initiative a été lancée en 2018 et s'inscrit dans une démarche durable pour permettre de sensibiliser en continu les Heartists® et d'avoir un engagement Groupe actif aux côtés des 300 organisations engagées.
- **Réseau RiiSE :** ce réseau international composé de salariés volontaires du Groupe vise à promouvoir la diversité et la mixité. De fait, l'élimination de toute forme de discrimination et de harcèlement ou de violence est l'un des piliers clés du réseau, thèmes abordés régulièrement via des sensibilisations, la prévention, l'accompagnement et la protection des Heartists®. Ce réseau est accessible au niveau global pour tous les salariés dans les sièges et dans les sites. Les actions sont initiées et déployées au niveau local par une communauté de plus de 20 000 Heartists®. Cette initiative a été lancée en 2012 et s'inscrit dans une démarche durable afin de fédérer une communauté engagée pour la diversité et la mixité.

Les ressources liées à ces Plans d'actions sont portées par différents Départements du Groupe, et avec l'impulsion du Département *Social Care & Impact*. La mise en œuvre des Plans d'actions liés aux violences de genre envers les Heartists® et les ressources allouées sont spécifiques à chaque siège, région et marque.

Enquête et remédiation

Accor met en œuvre des pratiques visant à garantir que ses activités ne contribuent pas à des impacts négatifs sur son personnel, tout en reconnaissant que, malgré ses efforts constants, les violences fondées sur le genre demeurent un phénomène systémique qui peut affecter les équipes. En raison de cela, Accor se doit d'être mobilisé pour donner à son personnel les clés pour agir, à son niveau et prévenir ces violences. Le plan d'actions de formation et de sensibilisation aux violences de genre ainsi que les initiatives locales, telles que celles menées par les sites pour favoriser un environnement de travail bienveillant et sûr (voir description du Plan d'actions dans cette section), illustrent cette volonté. Les équipes locales (Talent & Culture, Compliance, etc.) et les Champions DEI sont essentiels pour mettre en œuvre et suivre ces actions, en coordination avec les équipes globales, afin d'assurer une approche cohérente et responsable.

Le respect de la dignité des personnes est au cœur des valeurs de Accor qui affiche une tolérance zéro face aux violences de genre. Accor ne tolère aucune forme de violence de genre au travail et s'engage à accompagner également ses Heartists® victimes de violences conjugales et/ou domestiques. Face à ces comportements, tout le monde doit se sentir concerné, adopter un comportement exemplaire et agir à son niveau, quel que soit son statut ou son genre.

En cas de signalement ou identification de violences de genre, chaque cas est suivi et fait l'objet d'une réponse adaptée, conformément aux procédures internes et des mesures appropriées sont mises en place pour répondre efficacement aux besoins des Heartists® concernés. Plusieurs canaux et procédures d'alertes existent tels que la ligne d'alerte *Accor Integrity Line*, l'enquête d'engagement Groupe ou les remontées aux responsables *Talent & Culture* locaux pour tout soutien et accompagnement, etc. Par ailleurs, l'efficacité des différents mécanismes décrits ci-dessus peut être évaluée à travers des retours d'expérience recueillis après le traitement de chaque signalement. Ces remontées peuvent orienter les Politiques internes du Groupe et contribuer à la mise en place d'actions de remédiation pour les victimes.

Accor dispose de plusieurs outils et canaux pour identifier et évaluer les actions nécessaires pour faire face aux violences de genre sur ses Heartists®, notamment l'analyse des enquêtes d'engagement internes ou les canaux de signalement décrits ci-dessus.

En complément, Accor utilise des outils comme les baromètres internes pour mesurer les perceptions et suivre l'évolution. Par exemple, le baromètre sexisme mené en 2023 dans le cadre de l'initiative #StOpE (périmètre UES) en France a permis de donner la perception du personnel sur le sexisme, de mesurer les progrès accomplis et d'adapter les Plans d'actions en conséquence.

Les résultats du baromètre ont permis de démontrer qu'une majorité des répondants, hommes et femmes, considère que le sexisme s'est atténué au cours des trois dernières années ; 92 % des Heartists® au sein du Siège *corporate* considèrent aussi que Accor est activement engagé contre le sexisme (en comparaison à 79 % au sein des 15 organisations partenaires). Grâce à l'engagement du Groupe sur cette thématique, 61 % des femmes et 70 % des hommes sont aujourd'hui plus attentifs aux comportements sexistes autour d'eux (périmètre : UES Accor).

Objectifs et résultats relatifs aux violences de genre

Les actions menées sont conçues pour répondre aux besoins et priorités identifiés au niveau local, ce qui a rendu complexe jusqu'à présent l'établissement d'objectifs globaux. Cependant, chacune s'appuie sur des indicateurs concrets et mesurables à court terme, tels que le nombre de personnes accompagnées, soutenues ou mises à l'abri pendant l'année en cours.

Les populations concernées sont les personnes vulnérables, victimes de violences au sein des sièges, des sites filiales et managés. Face à ce phénomène systémique, Accor agit pour protéger son personnel. Le suivi et l'évaluation de ces initiatives s'appuient sur des retours qualitatifs (voir la section « Enquête et remédiation » dans ce chapitre), ainsi que sur les contributions des Départements Talent & Culture des régions et des marques, des Champions DEI, et des ambassadeurs RiiSE. Ceci permet de suivre les évolutions et l'amélioration des impacts à court et moyen termes.

Bien que les objectifs restent pour l'instant définis au niveau de chaque projet, l'engagement Groupe contre les violences de genre, les actions menées et enjeux liés ont été par le passé partagés lors du Comité d'Entreprise Européen (CEE), notamment pour le contenu et le suivi de la formation « Violences fondées sur le genre » destinée aux salariés. Le suivi des progrès de cette formation en ligne reste cependant difficile compte tenu du nombre élevé du personnel Accor à travers le monde.

3.1.3.1.11 Mécanismes d'alertes

La majorité des alertes, des cas, des incidents et des remontées est gérée localement par le salarié Talent & Culture dédié et par le management conformément aux dispositions légales et à l'organisation du Groupe. En effet, le premier interlocuteur pour les salariés qui souhaiteraient poser une question ou exprimer un besoin est et reste le management et la Direction Talent & Culture.

La remontée des questions, besoins ou alertes des salariés peut s'effectuer par plusieurs canaux :

- **remontée aux managers** (N+1, N+2, etc.) ;
- **remontée aux Ressources humaines** (Talent & Culture), chaque salarié ayant un référent Talent & Culture désigné ;
- **remontée aux représentants du personnel et aux Instances Représentatives du Personnel (IRP),** dont le développement est encouragé par Accor. Les représentants du personnel relayent les questions et les problèmes des salariés auprès de la Direction et des sièges et cherchent à obtenir des plans d'amélioration et de remédiation de l'existant. Ils peuvent jouer un rôle d'intermédiaire entre le salarié et la Direction ;
- **remontée à la plateforme d'alerte *Accor Integrity Line* (AIL)** (plus d'informations sont disponibles au sein de la section 3.1.4 dédiée à l'éthique des affaires, sous-section 3.1.4.3.1 « Politiques »).

Les remontées auprès des managers, des Ressources humaines, des représentants du personnel et des Instances Représentatives du Personnel correspondent à des canaux internes. Les remontées à la plateforme d'alerte correspondent à un canal externe, la ligne d'alerte étant fournie par un prestataire spécialisé et externe.

Le Groupe s'engage à remédier ou à apporter une réponse aux incidents, problématiques remontés par les salariés via chaque canal dans un délai raisonnable et de trouver des solutions adaptées pour remédier à la situation. Une procédure spécifique existe dans le cas d'une remontée à la ligne d'alerte.

Le rôle du Département Talent & Culture est d'accompagner les salariés dès leur entrée au sein du Groupe mais également tout au long de leur carrière. Les équipes Talent & Culture sont également là pour accompagner et aider les équipes à remédier à toutes leurs problématiques (alertes, incidents…) relatives à leurs conditions de travail, à leur temps et horaires de travail, à leur rémunération ou en cas de situations de violence basée sur le genre.

Ce premier niveau de traitement « d'alerte » de proximité est un mécanisme propre et classique d'une Direction RH. Le Groupe promeut un dialogue de proximité et de transparence avec les équipes et met en avant la possibilité de remonter et de traiter ces sujets en direct.

Si ce mécanisme de remontée au management et/ou à la Direction Talent & Culture n'est pas adapté, il est toujours possible de remonter via un autre niveau à savoir via le biais des représentants du personnel ou le cas échéant à la *Accor Integrity Line*. Le canal utilisé est propre à chaque salarié et en fonction du type d'alerte.

Une alerte remontée via la *Accor Integrity Line* peut être anonyme ou non selon le souhait du lanceur d'alerte. Le recueil et le traitement des Alertes sont réalisés par les Référents.

Plusieurs remédiations peuvent être mises en place en fonction de la problématique remontée. À titre d'exemples :

- **sur le temps et les horaires de travail** : changements de temps de travail (temps plein, temps partiel, passage en horaire de jour….), discussion avec le manager pour évoquer les horaires de travail (heure d'arrivée, heure de départ, temps de pauses), mise en place d'un planning, rotation des postes, anticipation des plannings, mobilité interne (changement de poste, changement d'équipe), accompagnement lors d'une reprise de travail (parentalité, maternité, paternité, maladie…), aménagements temporaires des postes de travail ou du temps de travail… ;
- **sur les rémunérations** : mise en place d'une augmentation individuelle, d'une augmentation générale quand applicable, mise en place d'accessoires de rémunération, possibilité de demander des acomptes (en France), voir la section 3.1.3.1.9 « Rémunérations et avantages sociaux » ;
- **sur les violences fondées sur le genre** : suivi de chaque cas remonté et soutien aux victimes (pour plus d'informations sur les process de remédiation, voir sous-section « Enquête et remédiation » de la section 3.1.3.1.10 « Les violences de genre : le cas des agressions sexuelles »).

Par ailleurs, des formations sont mises en place pour les managers afin de les accompagner dans leurs rôles notamment de gestion des équipes et de traitement des problématiques avec les salariés. Des formations sont également disponibles pour les salariés.

Concernant la gestion des alertes, une procédure a été mise en place. Les référents des alertes ont des formations et des guides à leur disposition afin de les gérer au mieux, des communications relatives à l'AIL ont également été mises en place (affiches, communications écrites, Intranet). Ces dispositifs feront l'objet d'une mise à jour. Depuis sa mise en place, le nombre d'alerte croît d'année en année ce qui démontre l'accessibilité et l'efficacité du dispositif.

Les coordonnées et les périmètres des Talent & Culture sont communiqués au salarié lors de son embauche ou lors de sa mobilité.

Enfin, dans l'enquête d'engagement une question est systématiquement formulée, relative à la confiance que le salarié a envers la capacité de la direction à prendre en compte ses suggestions d'amélioration. Le suivi de cet indicateur permet notamment de mesurer le niveau de confiance des salariés. Le taux de réponse et le niveau de confiance sont mesurés à cette question grâce à l'enquête d'engagement.

Concernant les remontées des incidents, il n'existe pas de centralisation de ceux-ci. En effet, il n'y a pas de formalisme unique de ces remontées faites via le manager, la Direction Talent & Culture ou les représentants du personnel. L'objectif est dans tous les cas la remédiation de ces problématiques le plus rapidement possible et en local.

Enfin, il existe une procédure d'alerte dans laquelle les droits du lanceur d'alerte sont précisés. Par ailleurs, il est indiqué dans la plateforme ou les communications « *Exprimez-vous librement, en toute sécurité et confidentialité sur la plateforme Accor Integrity Line* ».

Concernant les autres canaux, il n'y a pas de Politique globale mais plutôt des références aux législations locales sur la protection des lanceurs d'alerte.

3.1.3.1.12 Autres dispositions concernant les Heartists®

Inclusion des personnes en situation de handicap

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. Cela permet de faciliter les recrutements et favoriser l'évolution professionnelle de tous les salariés en situation de handicap. Accor a signé en 2015 la Charte du Réseau Mondial « Entreprise et Handicap » de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

En 2024, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap chez Accor est de 0,94 % (périmètre A et B).

Discrimination

Malgré toute l'attention que Accor porte à ce sujet, aujourd'hui la discrimination et les alertes du personnel sont traitées de façon décentralisée et locale auprès du management et des équipes *Talent & Culture* locales. Aucun outil à date ne centralise l'ensemble de ces cas et incidents de manière exhaustive. *Accor Integrity Line* (plateforme d'alerte) répond partiellement à cette demande mais n'apporte pas la précision nécessaire pour identifier les alertes par typologie de population ou de sujet relevant de la discrimination. L'enquête d'engagement permet de mettre en place des Plans d'actions mais de la même façon ne fait pas l'objet d'une comptabilisation ou de recensement des incidents.

Accor n'a pas connaissance de plaintes au point national de contact de l'OCDE pour les entreprises multinationales.

3.1.3.2 Agir de manière responsable avec les travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)

3.1.3.2.1 Rappel des IROs matériels

Intitulé de l'IRO	**Typologie**
Conditions de travail	
Qualité de vie détériorée en raison des conditions de travail dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec des inégalités selon les régions géographiques avec des réglementations distinctes	Impact négatif
Impact positif sur la santé et la sécurité du personnel de la chaîne de valeur grâce à la promotion de normes volontaristes du Groupe auprès de ses franchisés et de ses fournisseurs ainsi qu'à sa Charte Achats Responsables	Impact positif
Risques financiers et réputationnels concernant la santé et la sécurité du personnel dans la chaîne de valeur, pouvant entraîner des poursuites judiciaires et une couverture médiatique négative en cas d'accident (présumé ou avéré)	Risque
Autres droits liés au travail	
Impact négatif sur le personnel en cas de non-respect de conditions d'emploi équitables et décentes pouvant conduire au travail forcé	Impact négatif
Impact négatif sur le personnel soumis à des conditions de logement indignes : surpeuplement, insalubrité et absence d'intimité	Impact négatif

3.1.3.2.2 Les travailleurs de la chaîne de valeur

Les activités de la chaîne de valeur de Accor sont détaillées au sein de la sous-section « Accor et son écosystème » de la section 3.1.1.2 « Stratégie et modèle d'affaires ».

L'analyse de double matérialité a permis d'identifier un ensemble de risques, impacts positifs et négatifs relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur. À l'exception de l'impact sur la qualité de vie et les horaires de travail, plus spécifique au personnel des hôtels franchisés, les IROs identifiés s'appliquent à l'ensemble des **travailleurs de la chaîne de valeur,** c'est-à-dire à la fois :

- **aux travailleurs salariés des propriétaires des sites franchisés** (appelés « salariés des sites/hôtels franchisés » dans la suite du document par simplification) qui sont détaillés en introduction de la section 3.1.3 « Réinventer une hospitalité humaine » ;
- **aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement** (intégrant les fournisseurs de produits et services).

En effet, les sièges et sites Accor (hôtels, restaurants) font l'achat de produits et de prestations de services :

- **en amont de leurs activités** :
  - pour les sièges, il peut s'agir d'achats de prestations intellectuelles, de mobilier de bureau, etc.,
  - pour les sites, il peut s'agir d'achats de prestations de nettoyage, produits ménagers, textiles, alimentaires, etc. ;
- **pendant leurs opérations** :
  - pour les sièges, il peut s'agir de prestations d'accueil, de sécurité, etc.,
  - pour les sites, de services de blanchisserie, d'entretien des équipements, etc. qui peuvent être sous-traités ;
- **enfin, en aval** : les activités de Accor dans les sièges ou les sites nécessitent des prestations de traitement des déchets ou de fin de vie des produits utilisés.

Ces produits ou services sont achetés auprès de fournisseurs dits de « rang 1 », qui peuvent eux-mêmes travailler avec des fournisseurs, alors dits pour Accor de « rang 2 » ou plus.

La Direction des Achats accompagne les sièges Accor pour la réalisation de leurs achats selon une Politique des achats stricte déployée dans l'ensemble des sièges.

La Direction des Achats propose également une offre de produits et services référencés aux hôtels du Groupe.

Les fournisseurs référencés renvoient donc à l'ensemble des achats effectués dans le monde par l'ensemble des sièges Accor et sites auprès des fournisseurs sous contrat de référencement avec la Direction des Achats de Accor.

Il conviendra de noter que pour l'année de reporting 2024, seuls les travailleurs des fournisseurs référencés et de rang 1, sont inclus dans ce rapport dans leur ensemble. Chez Accor, environ 50 % [1] des achats (en euros) des sites Accor sont faits auprès de fournisseurs référencés de rang 1. Cette donnée fait l'objet d'une réévaluation par les équipes internes afin de garantir une donnée fiable et précise.

Parmi les travailleurs de la chaîne de valeur, certains groupes peuvent potentiellement se trouver en situation de **vulnérabilité** :

- les travailleurs migrants pouvant se retrouver en situation de dépendance économique et/ou administrative vis-à-vis de leur employeur ;
- les travailleurs saisonniers souvent employés pendant les périodes de forte affluence touristique ;
- les femmes ;
- les travailleurs peu qualifiés ou sans formation professionnelle.

Les impacts négatifs peuvent être accentués pour ces travailleurs, notamment dans certaines régions du monde caractérisées par des conditions socio-économiques défavorables, des pratiques de recrutement et d'emploi peu encadrées ou des conditions de sous-traitance complexes, pouvant mener au travail forcé.

Par ailleurs, pour certains travailleurs comme les personnes migrantes, l'hébergement peut être fourni par l'employeur. Ainsi, ils sont susceptibles d'être exposés à des conditions de logement inadéquates, marquées par le surpeuplement, l'insalubrité et une absence d'intimité.

3.1.3.2.3 Les enjeux matériels et le modèle d'affaire

Les intérêts, les perspectives et les droits des travailleurs au sein de la chaîne de valeur de Accor peuvent être affectés par des incidents liés aux conditions de travail et de logement, notamment lorsque les normes en matière de sécurité, de bien-être et de respect des droits humains ne sont pas pleinement respectées. Ces enjeux peuvent influencer les engagements du Groupe en matière de droits humains et se traduisent par des Politiques et des Plans d'actions concrets, visant à prévenir les impacts négatifs potentiels et à promouvoir les meilleures pratiques dans la chaîne de valeur.

Accor reconnaît que son modèle d'affaires *asset light*, peut influencer les conditions d'emploi et de travail au sein de sa chaîne de valeur. Néanmoins, ce modèle, reposant sur la franchise et la gestion d'actifs, confère une autonomie opérationnelle importante aux établissements franchisés et fournisseurs. Cette organisation peut limiter l'intervention directe de Accor sur certains aspects des conditions de travail et d'emploi dans ces établissements.

Conscient de ces enjeux, Accor met en place des mesures pour atténuer ces risques en renforçant ses exigences sociales et environnementales. Le Groupe privilégie des partenariats avec des fournisseurs responsables et développe des initiatives visant à promouvoir des pratiques respectueuses des droits humains. Ces engagements se concrétisent par des actions visant à garantir des conditions d'emploi et de logement décentes, des conditions de temps de travail respectueuses ainsi que des standards élevés en matière de santé et de sécurité pour les travailleurs de la chaîne de valeur (voir section 3.1.3.2.4 « Les engagements relatifs aux travailleurs des hôtels franchisés ».).

L'ensemble des impacts négatifs affectant les travailleurs de la chaîne de valeur tels que décrits dans l'introduction de cette section thématique sont systémiques dans l'industrie de l'hospitalité et plus particulièrement dans les régions et secteurs d'activité à risque, présentés ci-dessous.

(1) Analyse interne sur la base des données disponibles.

Pour contribuer à protéger les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement référencée et développer l'impact positif associé, la Direction des Achats s'appuie sur un plan de contrôle des fournisseurs référencés. Il comprend notamment l'obligation contractuelle de signature par tous les fournisseurs référencés de la Charte Achats Responsables et de la clause contractuelle dédiée aux obligations environnementales, sociales et éthiques qui les engagent pour leurs propres fournisseurs. Basé sur une cartographie des risques, le plan de contrôle prévoit également des évaluations et audits pour les fournisseurs référencés évalués comme les plus à risque.

Ce dispositif valorise les fournisseurs référencés en tant qu'employeurs responsables en promouvant activement des pratiques de travail respectueuses et les droits fondamentaux des travailleurs. En intégrant l'ensemble des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement référencée dans ces initiatives, il crée un environnement de travail plus équitable et respectueux des individus. Ce plan de contrôle est plus amplement décrit dans la section dédiée à la présentation des Plans d'actions en 3.1.3.2.5 « Engagements relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement ».

En ce qui concerne les sites franchisés, Accor exige de ces derniers qu'ils respectent les lois et réglementations en vigueur. Le Groupe attend également qu'ils conduisent leurs activités en conformité avec sa Charte Éthique et RSE ainsi qu'avec sa Politique Droits Humains (voir section 3.1.3.2.4 « Politique Droits humains »). Dans ce cadre, le Groupe fournit des formations et des outils adaptés pour réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles. Par ailleurs, il proscrit tout comportement susceptible de porter atteinte à la dignité d'une personne.

Au-delà de ses opérations, Accor peut encourir des risques réputationnels et financiers liés à la santé et la sécurité des travailleurs des sites franchisés et des fournisseurs. Certaines catégories d'emploi, comme le travail de nuit, utilisant des machines dangereuses, en horaires décalés, impliquant le port de charges lourdes ou l'exposition au bruit, nécessitent une attention particulière. Ces risques concernent les activités liées à l'approvisionnement en produits alimentaires, la construction, la blanchisserie ou le textile, et pourraient affecter la perception de la marque ainsi que la conformité réglementaire, exposant ainsi Accor à des conséquences financières et réputationnelles importantes. *A contrario*, la prévention de ces risques, grâce à des standards élevés en matière de santé-sécurité promus par Accor, peut se traduire en impacts positifs pour les travailleurs.

Le risque lié à la santé et/ou la sécurité des travailleurs peut revêtir deux aspects pour Accor : un aspect réputationnel et un aspect juridique. Il émane des impacts potentiels que de mauvaises conditions de travail peuvent occasionner sur la santé et la sécurité des travailleurs, que ce soit au sein des sites franchisés ou dans la chaîne d'approvisionnement de Accor. En effet, qu'un accident soit présumé ou avéré, il peut avoir des conséquences négatives sur la réputation du Groupe et entraîner des poursuites judiciaires. Les types d'incidents concernant la santé-sécurité des travailleurs peuvent être de nature et de sévérité différentes.

Concernant la surveillance des activités et services ou produits spécifiques référencés, susceptibles d'engendrer des risques liés aux droits du travail dans la chaîne d'approvisionnement, Accor s'appuie depuis 2022 sur une cartographie des risques fournisseurs en matière environnementale, sociale et éthique, décrite dans la section dédiée à la présentation des Plans d'actions en 3.1.3.2.5 « Engagements relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement ».

Géographies et activités pour lesquelles il existe un risque d'exposition au travail forcé ou des enfants

Accor a pu identifier des géographies et secteurs prioritaires en termes de risques droits humains, et notamment en cas de travail forcé, incluant les conditions de vie et logement.

En 2022, Accor avait évalué ses risques sur les droits humains en croisant notamment les indices de risques par pays *Verisk Maplecroft* et la présence des sites Accor sur les sites exposés. Le Groupe avait associé les sites sous enseigne Accor au processus d'évaluation à travers l'envoi d'un questionnaire droits humains à l'ensemble des sites.

En 2024, Accor a réalisé une cartographie des risques de droits humains au niveau du Groupe (voir sous-section 3.1.3.2.4 « Cartographie des risques de droits humains »). Cela a permis d'identifier les zones géographiques suivantes présentant un risque de travail forcé et nécessitant une priorisation dans la mise en œuvre des actions d'atténuation : le Moyen-Orient, l'Asie et Pacifique ainsi que l'Amérique Latine. Comme évoqué dans l'introduction de ce chapitre, la cartographie a également permis d'identifier les travailleurs de la chaîne de valeur en situation de vulnérabilité et dont les conditions de travail pouvaient mener au travail forcé comme les travailleurs migrants dans certaines régions.

Accor concentre également ses efforts sur les activités et services référencés pouvant impacter négativement les personnes en situation vulnérable, notamment le recrutement et les agences de travail, les services de ménage, la sécurité ainsi que le secteur de la construction. Les conditions de sous-traitance complexes, la demande élevée de main d'œuvre, le caractère temporaire ou saisonnier de l'emploi peuvent contribuer à des conditions de travail pouvant mener au travail forcé si des mesures ne sont pas mises en place.

3.1.3.2.4 Les engagements relatifs aux travailleurs des hôtels franchisés

L'approche générale de l'engagement vis-à-vis des travailleurs des hôtels franchisés est similaire à celle des travailleurs des hôtels managés à la différence notable que Accor n'opère aucune sorte de contrôle sur les salariés (et a fortiori, sur les travailleurs externes) des sites sous contrat de franchise. Accor peut cependant exercer une influence par le biais de recommandations et outils mis à disposition des propriétaires pour structurer le dialogue et l'engagement avec leurs travailleurs. Les propriétaires hôteliers sont les intermédiaires principaux pour l'engagement avec les travailleurs des hôtels franchisés.

Par exemple, l'enquête d'engagement du Groupe est aussi proposée aux propriétaires des hôtels franchisés et la plateforme d'alerte *Accor Integrity Line* est mise à disposition de tous.

Au plus près du terrain, des Directeurs des Opérations Franchisées (DOF) ont pour mission de superviser le respect du cahier des charges de l'accord de franchise par le propriétaire franchisé. Le DOF est en contact permanent avec le propriétaire franchisé et son représentant à la tête de l'hôtel et se réserve le droit de les alerter en cas de manquements et/ou de difficultés.

Organisation interne : pour les hôtels franchisés, le CEO de région représente la fonction et le rôle le plus élevé au sein de l'entreprise, qui est opérationnellement responsable de veiller à ce que les engagements contractuels des propriétaires franchisés soient respectés.

Politique Droits humains

Pour garantir les droits humains dans ses activités et sa sphère d'influence, Accor exige de ses sites franchisés qu'ils se conforment aux lois et règlementations en vigueur et attend d'eux qu'ils exercent leurs activités dans le respect de la Charte Éthique et RSE et de la Politique Droits humains.

Accor a établi des principes et a pris des engagements en matière de droits humains qui s'appliquent, via sa Politique Droits humains, aux travailleurs des sites franchisés. Cette Politique est décrite dans la section 3.1.3.1.5 « Politique Droits humains ».

La responsabilité de la mise en œuvre de la Politique, l'alignement avec les principes énoncés dans les textes internationaux, les progrès de son déploiement et sa diffusion auprès des parties prenantes intéressées sont décrites dans la section 3.1.3.1.8 « Conditions de travail ».

Accor a publié sa Politique Droits humains en 2023 et œuvre depuis à son déploiement à travers le Groupe. Grâce à l'analyse des risques de Droits humains réalisée en 2024, il a été possible d'identifier les zones géographiques et activités du Groupe qui seront les cibles et thématiques prioritaires pour les prochaines années (en introduction de cette section thématique).

Accor décrit les valeurs au cœur de son code de conduite et ses engagements, dans la Charte Éthique et RSE du Groupe dont découle la Politique Droits humains, qui adresse explicitement la traite des êtres humains, le travail forcé et le travail des enfants.

Accor rejette fermement toute forme de travail forcé et s'engage à respecter les droits des populations vulnérables, et notamment les droits travailleurs migrants dans le cadre de ses actions prioritaires sur ce sujet. Les détails sur les engagements du Groupe en matière de conditions d'emploi susceptibles de conduire au travail forcé dans sa chaîne de valeur figurent au paragraphe *« Travail forcé »* de la Politique. Les détails sur les engagements liés aux conditions de logement figurent quant à eux au chapitre *« Santé et sécurité »* de la Politique.

Accor s'engage enfin à suivre les normes les plus strictes en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail, à respecter les dispositions des conventions 155 et 187 de l'OIT sur la sécurité et la santé au travail et à garantir un environnement de travail sûr pour les salariés. Ces engagements sont eux aussi décrits au chapitre « Santé et sécurité » de la Politique.

Accor reconnaît que la qualité de vie peut être détériorée en raison des horaires de travail spécifiques au secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec des inégalités selon les régions géographiques, et des réglementations distinctes plus ou moins protectrices.

Cet impact négatif a déjà été décrit pour les travailleurs salariés de Accor (périmètre A) et des sites managés (périmètre B), et concerne également les travailleurs des sites franchisés.

Comme décrit dans la section 3.1.3.1.5 « Politique Droits humains », l'activité et la présence continue des clients au sein des sites peut avoir des impacts sur le temps de travail (horaires décalés, travail de nuit, travail le week-end) et par conséquent, sur la qualité de vie des travailleurs des sites franchisés.

Pour les sites sous contrat de franchise comme pour ceux sous contrat de management, le Groupe veille au respect de la législation nationale sur le temps de travail et s'efforce de suivre les recommandations de l'OIT sur le temps de travail et les heures supplémentaires.

La mise en œuvre de la Politique Droits humains permet d'encourager les propriétaires des sites franchisés à remédier et mitiger les impacts négatifs intrinsèques à l'hôtellerie et la restauration en termes de temps de travail et de conditions de travail (horaires décalés, aléas, pics d'activités, etc.).

Les orientations globales de la Politique sont déclinées par les régions et pays localement.

De plus, par son engagement dans les instances de dialogue de la filière et ses prises de positions publiques, et en s'appuyant sur sa position parmi les leaders du marché, Accor cherche à faire évoluer les standards dans l'hôtellerie et la restauration, notamment en matière de conditions et de temps de travail. Si la période de la Covid-19 a été un catalyseur de changements, ce travail d'influence est mené depuis de nombreuses années par le Groupe.

Les Politiques de Accor s'appliquent différemment aux salariés du Groupe et à ceux employés par les hôtels franchisés. En effet, si elles s'imposent directement et de plein droit aux salariés 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 franchisés qui sont leurs employeurs. Les actions mises en place au titre de la Politique Droits humains peuvent ainsi différer en raison du contrôle plus limité du Groupe sur les hôtels franchisés.

Accor s'efforce de respecter les plus hauts standards internationaux, tels qu'énoncés dans les documents suivants :

- la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les principes et droits fondamentaux au travail et ses conventions principales ;
- les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Ces instruments internationalement reconnus sont décrits dans la Charte Éthique et RSE du Groupe ainsi que dans la Politique Droits humains de Accor.

La Politique prévoit que toutes les parties prenantes, y compris le personnel des sites franchisés et des fournisseurs dans sa chaîne de valeur, peuvent avoir recours à la plateforme d'alerte *Accor Integrity Line* (voir la section 3.1.3.2.6 « Mécanisme d'alertes »). Chaque signalement est soigneusement évalué et traité de manière individualisée, en garantissant une gestion appropriée et conforme aux standards éthiques du Groupe.

Plans d'actions, objectifs et résultats

a) Processus et actions relatifs au travail forcé

Actions de prévention

Accor propose plusieurs actions de prévention, de communication et de sensibilisation au respect des droits humains dans la chaîne de valeur, s'appliquant aux travailleurs des hôtels franchisés mais également à leurs fournisseurs. Ces actions permettent de :

- sensibiliser le personnel, et notamment les Directeurs d'hôtels, aux enjeux liés aux droits humains et aux impacts négatifs qui peuvent en découler ;
- informer les équipes sur les signaux permettant d'identifier les situations à risques et agir pour prévenir et remédier les impacts négatifs liés aux droits humains ;
- informer sur les moyens de remonter des alertes en cas d'incidents ou doutes identifiés.

Les actions de sensibilisation et communication incluent notamment les éléments ci-dessous.

- **Guide Droits humains** : Accor a développé un guide dédié aux droits humains, clarifiant les engagements de la Politique Droits humains du Groupe et ayant pour objectif d'identifier et atténuer les risques liés aux droits humains. Il présente notamment les signaux d'alerte relatifs aux conditions d'emploi pouvant mener au travail forcé ainsi que les risques liés aux conditions de logement indécent. Il propose des recommandations concrètes pour atténuer ces risques, notamment en prêtant attention à la sélection des prestataires de services travaillant dans les sites. Ce guide a été communiqué aux relais opérationnels régionaux et locaux pour qu'il soit déployé dans tous les sites sous enseigne Accor. Le guide, diffusé en 2024, est en cours de déploiement auprès des sites franchisés afin de sensibiliser les équipes aux recommandations et aux modalités concrètes d'application des principes liés aux droits humains.
- **Sensibilisation des leaders Talent & Culture aux droits humains** : Accor associe étroitement les leaders Talent & Culture (T&C) des différentes marques et régions sur les enjeux liés aux droits humains. Différentes actions de sensibilisation et réflexion autour des droits humains ont pu être réalisées. Les actions menées sont en cours de déploiement et s'inscrivent dans une dynamique de long terme suivant la stratégie globale du programme de droits humains de Accor.
- **Module de formation en ligne sur les droits humains (via *School for Change*)** : ce module, lancé en 2023, aborde les notions fondamentales des droits humains, présente les engagements de Accor en la matière, et a pour objectif de permettre d'identifier les situations à risques et d'agir en conséquence. Accor a développé ce module pour les salariés des sièges et des hôtels managés, et le propose aux hôtels franchisés qui ont accès à la plateforme *School for Change*. Il est disponible en anglais et en français. Dans le cadre de ses actions continues de sensibilisation, Accor continuera d'encourager les hôtels franchisés à suivre ce module de formation dédié aux droits humains.
- **Partenariats autour des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024** : dans le cadre de la priorisation des risques liés à des contextes spécifiques, Accor a notamment mené une campagne de sensibilisation en collaboration avec l'ONG *It's a Penalty* dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 pour lutter contre la traite des êtres humains. Cette initiative avait pour objectif de sensibiliser sur les formes d'exploitation liées à la traite des êtres humains et notamment l'exploitation liée aux conditions de travail indécentes. Dans le cadre de cette campagne, Accor a créé et diffusé un guide pratique décrivant des signaux d'alerte et de prévention de la traite des êtres humains et de l'exploitation au travail. De plus, le Groupe a mis à disposition des outils de sensibilisation à destination des hôtels franchisés en France, incluant des vidéos et des affiches pour signaler ces incidents. La campagne a été déployée principalement dans les hôtels situés dans les villes hôtes pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques en France, incluant les hôtels franchisés.
- **Participation aux rencontres régionales des franchisés en France** : dans le cadre des rencontres annuelles régionales des franchisés en 2024, en France, pays qui regroupe un nombre important d'hôtels franchisés, estimé à au moins 80 %, une sensibilisation sur les droits humains a été réalisée auprès des Directeurs d'hôtels franchisés. Celle-ci avait pour objectif de les informer sur les risques liés aux droits humains et notamment les conditions de travail pouvant mener au travail forcé. Ces rencontres régionales réunissent les Directeurs d'hôtels franchisés partout en France.

Cartographie des risques de droits humains

Accor a réalisé une cartographie des risques de droits humains au niveau du Groupe pour identifier les impacts saillants liés aux droits humains dans ses opérations, incluant les hôtels franchisés. Cette cartographie a été réalisée sur plusieurs mois en 2024 en collaboration avec un cabinet spécialisé externe et s'est déroulée en quatre phases principales :

- **Cadrage et recherches préliminaires** : définition des périmètres d'analyse et collecte d'informations initiales sur les risques dans le secteur de l'hospitalité et les processus en place chez Accor.
- **Consultations des parties prenantes internes et externes** : entretiens avec des représentants des différentes fonctions, métiers, marques et régions du Groupe pour recueillir leur perception des risques relatifs aux droits humains. Les CEOs des marques et régions du Groupe ont également été consultés dans le cadre de cet exercice. Des entretiens externes ont aussi été menés pour confirmer les risques identifiés dans le secteur de l'hospitalité.
- **Analyse et approfondissement des données collectées** : une enquête complémentaire a été réalisée auprès de représentants des différentes fonctions, marques et régions du Groupe sur leur perception des risques saillants relatifs aux droits humains au niveau du Groupe. Le taux de participation s'est élevé à 74 % des personnes sollicitées. Trois ateliers avec les personnes sollicitées ont permis ensuite d'approfondir les risques sélectionnés, les mesures d'atténuation déjà en place, et de proposer des actions complémentaires à mettre en œuvre**.**
- **Finalisation de la cartographie** : élaboration de la cartographie des risques relatifs aux droits humains et du rapport final intégrant des recommandations pour la mise en place d'un plan d'actions global et priorisant les zones géographiques et les activités à plus forts risques. La mise en œuvre progressive de ce plan débutera en 2025. Les ressources liées à la cartographie ont été portées par le Département des Droits humains au niveau du Groupe. La mise en œuvre des Plans d'actions liés aux droits humains et les ressources allouées sont spécifiques à chaque région et marque.

Actions en cours pour prévenir et/ou atténuer les impacts négatifs sur les droits humains

Accor s'engage à prendre des mesures pour éviter de causer ou contribuer à des impacts négatifs majeurs sur les travailleurs de la chaîne de valeur en identifiant et en priorisant les risques de droits humains dans ses opérations, notamment par la mise en œuvre de sa cartographie des risques droits humains.

Cette cartographie a permis d'identifier les risques saillants de droits humains du Groupe et de prioriser les actions nécessaires pour prévenir et gérer les impacts négatifs sur les travailleurs de la chaîne valeur. Les sujets liés aux conditions d'emploi pouvant mener au travail forcé ainsi que les conditions de logement non conformes aux standards minimums dans certaines régions ont été identifiés comme prioritaires pour le Groupe. Le plan d'actions qui en découle va permettre de cibler ces impacts dans la mise en œuvre des actions de prévention.

Le traitement de certaines alertes liées aux conditions d'emploi ou logement contribue également dans certaines circonstances, à définir des actions correctives pour remédier aux impacts négatifs identifiés.

En 2024, le Groupe a mené plusieurs actions clés pour prévenir et atténuer les impacts négatifs sur les travailleurs de sa chaîne de valeur et plus particulièrement les travailleurs de ses franchisés, notamment les impacts liés au non-respect des conditions d'emploi justes et décentes, et des conditions de logement, telles que détaillées dans les Plans d'actions présentés dans cette section thématique.

Accor est par ailleurs membre de la *World Sustainable Hospitality Alliance,* qui développe une **collaboration sectorielle**. Il y co-anime un groupe de travail dédié aux droits humains afin d'échanger avec ses pairs sur ces problématiques au sein des hôtels franchisés et travailler à des solutions communes pour adresser les risques liés aux droits humains et travail forcé dans le secteur de l'hospitalité.

Suivi et évaluation de l'efficacité des actions

À la suite de la publication de la Politique Droits humains, Accor a travaillé en 2024 sur sa stratégie globale pour identifier et adresser les risques de droits humains dans sa chaîne de valeur, et notamment les impacts négatifs liés aux conditions de travail pouvant mener au travail forcé et à des conditions de logement inadéquates. Cette stratégie a permis de définir des actions ciblées sur les activités et zones à risques qui seront déployées en 2025.

Dans le cadre de ce déploiement, le Groupe travaille à l'élaboration de mesures pour suivre l'efficacité des initiatives déployées et évaluer l'amélioration des conditions des travailleurs de la chaîne de valeur. Les entretiens internes et externes liés à la cartographie ont notamment permis de prendre en compte les différentes régions et les retours des opérations pour renforcer les mesures à mettre en œuvre pour adresser les impacts négatifs.

La complexité du modèle d'affaires *asset light* du Groupe, qui repose en grande partie sur des opérations franchisées et des partenariats avec des tiers peut limiter la capacité du Groupe à exercer un contrôle direct et uniforme sur la mise en œuvre des actions à travers ses différentes opérations et régions concernant les travailleurs de la chaîne de valeur.

Ressources et gouvernance

Les impacts sur les droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur de Accor, en particulier le respect des conditions de logement appropriées lorsque l'employeur fournit un hébergement ainsi que le respect des conditions d'emploi et de travail justes et décentes pour prévenir les risques pouvant conduire au travail forcé, sont suivis de manière transversale par le Département *Social Care & Impact* (SCI). Le Département SCI travaille en coordination étroite avec les Directions et Départements Talent & Culture, Sûreté-Sécurité, Compliance, Audit interne, Achats, Développement, Développement durable, ainsi qu'avec les Opérations au niveau local, afin d'assurer une approche globale et intégrée des sujets. Le suivi des priorités liées aux droits humains est présenté chaque année au Comité d'entreprise européen. Le Comité éthique et RSE est également régulièrement informé des actions mises en œuvre.

Objectifs et résultats

Accor est pleinement conscient de l'importance cruciale de protéger les droits des travailleurs dans sa chaîne de valeur, en particulier en ce qui concerne les conditions d'emploi et les conditions de logement décent, et de veiller à ce que les situations à risque ne mènent pas à des cas de travail forcé en prenant notamment en compte les populations vulnérables comme les travailleurs migrants. Dans cette optique, Accor continuera à évaluer et à explorer les meilleures pratiques pour répondre à ces enjeux de durabilité en 2025. Bien que le contrôle exercé sur les travailleurs des hôtels franchisés comme pour l'ensemble de la chaîne de valeur présente certains défis et limites, Accor s'engage à étudier les canaux existants permettant de collecter des données ESG et s'efforcera de renforcer son suivi sur ces questions dans le cadre de ses actions futures.

Actuellement, les travailleurs de la chaîne de valeur de Accor ne participent pas directement à la définition ou au suivi des indicateurs ou des objectifs visant à améliorer les conditions de travail, ni à l'identification des Plans d'actions associés.

Cependant, le Comité d'Entreprise Européen a été consulté lors de l'élaboration de la Politique Droits humains. De plus, les alertes concernant les droits humains sont examinées lors de comités mensuels, soutenus par des indicateurs clés de performance (KPIs) et le Comité éthique, qui réalise un suivi régulier.

b) Processus et actions relatifs aux conditions et au temps de travail

Plusieurs actions similaires à celles réalisées pour les salariés des hôtels filiales et managés, et décrites dans la sous-section « Plans d'actions relatifs aux conditions de travail » sont déclinées chez les franchisés avec parfois des modalités qui leur sont propres. Il n'existe cependant pas encore de Plan d'actions global permettant de suivre l'application de la Politique auprès des hôtels franchisés.

La cartographie des droits humains réalisée en 2024, inclut les risques associés au temps et aux conditions de travail. Elle permettra pour les années à venir de piloter plus finement les priorités de Accor et de mettre en place des actions de suivi associées. Elle a été décrite plus précisément au sein de la sous-section « Cartographie des risques de droits humains » de la présente section.

Le lobbying au niveau du secteur permet de mitiger l'impact négatif de l'activité. À titre d'exemple en France, outre l'encadrement de la durée du travail par les dispositions légales, la branche Hôtellerie-Café-Restaurant (HCR) travaille sur le temps de travail au sein du secteur de l'hospitalité : réflexions sur la coupure, garantie d'un jour de repos spécifiquement le week-end, etc.

Le recours au *Heartist® Fund* permet d'aider les salariés sous enseigne Accor lorsqu'ils sont sévèrement impactés par un évènement climatique, géopolitique (tels que Covid-19, guerre en Ukraine, séisme au Maroc) qui touche à leur équilibre personnel et *a fortiori* leurs conditions de vie et de travail. Ce recours est conditionné à l'occurrence et la gravité de l'événement.

La prévention des impacts négatifs via des formations spécifiques délivrées par Accor Academy inclue : une formation sur les gestes et postures afin de préserver la santé des salariés et de diminuer la pénibilité de leurs conditions de travail ainsi que des formations afin d'aider les salariés à gérer des situations de stress, face aux clients notamment, ou à des situations de violences de genre. Les programmes de Accor Academy proposent un large choix de formations et sont accessibles à tous les hôtels franchisés qui peuvent décider de les utiliser ou non sur différents items.

Le suivi mensuel des alertes remontées sur la plateforme d'alerte, *Accor Integrity Line*, permet une visibilité sur les sujets de conditions et de temps de travail, et la remédiation rapide via des mesures correctives et des Plans d'actions sur mesure. Cette ligne, ouverte à tous et son fonctionnement sont décrits dans la section 3.1.3.2.6 « Mécanisme d'alertes ».

Par ailleurs, un accord signé en 1995 entre le Groupe et le syndicat international de la branche, l'UITA, encadre le droit syndical au niveau global, en ce compris l'ensemble des entités sous enseigne Accor. Dans cet accord, les parties s'engagent sur la non-discrimination des représentants du personnel, sur le respect de la liberté syndicale, et sur l'exercice du droit syndical.

Suivi et évaluation de l'efficacité des actions

Le Groupe travaille à l'élaboration de mesures pour suivre l'efficacité des initiatives déployées et leur capacité à améliorer concrètement les conditions des travailleurs de la chaîne de valeur, notamment au travers de la cartographie des risques.

Cependant, comme évoqué plus haut, la complexité du modèle d'affaires *asset light* du Groupe, qui repose en grande partie sur des opérations franchisées et des partenariats avec des tiers peut limiter sa capacité à exercer un contrôle direct et uniforme sur la mise en œuvre des actions à travers ses différentes opérations et régions concernant les travailleurs de la chaîne de valeur.

Le suivi des alertes remontées via la plateforme d'alerte ou le réseau des Directeurs des Opérations Franchisés (DOF), permet de s'assurer de l'efficacité des actions et nourrit l'échange avec les propriétaires de sites franchisés.

Accor encourage enfin les hôtels franchisés à porter une attention particulière aux conditions de travail de leurs salariés, et à mettre en place des mesures similaires à celles pratiquées dans les hôtels filiales et managés du Groupe, telles que par exemple : donner les plannings dans un délai raisonnable, organiser des rotations entre les salariés pour les plages horaires les plus difficiles (soir, week-end, nuit, etc.), favoriser des plannings alternés par période de plusieurs semaines.

Ressources et gouvernance

Les ressources allouées sont spécifiques à chaque région, pays et propres aux fonctions.

La majorité des sites dispose de Services Talent & Culture, dont l'une des missions principales est de veiller aux conditions de travail et au bien-être des salariés. Si le site ne dispose pas de Service Talent & Culture *in situ*, cette mission est assurée par la Direction générale en lien avec les représentants du siège régional.

Objectifs et résultats

Malgré toute l'attention que Accor porte à cette problématique de temps de travail décent, le groupe n'a pas encore pu mettre en place d'objectifs précis sur cette dimension, ce qu'il s'efforcera de faire dans les années à venir ainsi que d'en suivre l'atteinte, en impliquant lorsque possible les salariés concernés et/ou leurs représentants.

3.1.3.2.5 Engagements relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement

Organisation interne : la Directrice générale Achats représente la fonction et le rôle le plus élevé au sein de la Direction Achats de l'entreprise qui est opérationnellement responsable de veiller à ce que l'engagement auprès des fournisseurs référencés soit effectif et que les résultats de cet engagement orientent l'approche adoptée par Accor.

Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement

En ce qui concerne les impacts négatifs associés aux **droits humains et au travail forcé**, Accor attend de ses fournisseurs référencés qu'ils se conforment à la Charte Achats Responsables et qu'ils s'assurent que leurs fournisseurs, prestataires de services et sous-traitants s'y conforment également.

Les fournisseurs référencés s'engagent via cette Charte à ne jamais recourir au travail forcé par la menace ou l'intimidation et à exercer un contrôle vigilant de leurs fournisseurs et sous-traitants qui pourraient avoir recours à toutes formes de travail forcé exercé sous la menace ou la contrainte. Les fournisseurs référencés s'engagent également à respecter strictement la limite d'âge fixée dans la législation de chaque pays où ils opèrent et à ne jamais faire travailler un enfant de moins de 15 ans dans quelque pays que ce soit, à faire preuve de la plus grande vigilance dans le choix de leurs fournisseurs et prestataires, et à refuser de travailler ou cesser immédiatement de travailler avec ceux qui font travailler des enfants dont l'âge serait inférieur à la limite légale ou qui aurait moins de 15 ans (le plus élevé des deux).

En vertu de cette Charte, Accor engage contractuellement les fournisseurs référencés à garantir des conditions de travail respectueuses et conformes aux droits fondamentaux, à respecter les législations locales en matière de temps de travail, de salaires, et de rémunération des heures supplémentaires, tout en se référant aux normes internationales lorsque ces lois sont absentes.

D'autre part, le Guide Achats Hôtel permet de structurer et recommander les pratiques d'achat auprès de fournisseurs non référencés autour de principes éthiques et responsables. Il rappelle aux hôtels leurs responsabilités lors de leurs achats, notamment en matière de respect des droits humains et de conditions de travail décentes. En intégrant ces exigences, le guide contribue à prévenir le recours à des pratiques inéquitables ou des conditions de logement indignes, tout en alignant la chaîne d'approvisionnement sur les engagements durables du Groupe.

De la même manière, le Process de sélection et référencement des fournisseurs et le plan de contrôle permettent de prévenir les risques liés au travail forcé et aux conditions de logement indignes en intégrant des critères sociaux et éthiques dès le début du processus d'achat. Les évaluations durables et audits garantissent que les fournisseurs respectent les normes, et des actions correctives sont demandées en cas de non-conformité, assurant ainsi des conditions de travail respectueuses et sécurisées.

En ce qui concerne **l'impact positif et les risques associés aux conditions de travail,** la Charte Achats Responsables et le Guide Achats Hôtel permettent à Accor de développer son impact sur la santé et la sécurité du personnel en les sensibilisant et en leur fournissant des directives précises et claires pour se conformer aux attentes du Groupe.

Ces éléments, en établissant des attentes élevées en matière de respect des droits fondamentaux et de conditions de travail dignes, permettent de sensibiliser les fournisseurs aux enjeux cruciaux de la santé et de la sécurité au travail. En intégrant ces outils dans sa gestion de la chaîne d'approvisionnement, Accor contribue à protéger les travailleurs des risques liés à des pratiques inappropriées ou dangereuses.

Par ailleurs, en renforçant la vigilance et en instaurant un cadre de référence clair pour ses fournisseurs, notamment à travers le plan de contrôle pour les fournisseurs référencés et ses Politiques Achats décrites ci-dessous, Accor participe à la réduction des problématiques courantes, telles que les accidents ou les violations des droits, qui pourraient entraîner des risques financiers et réputationnels. La mise en plan d'un cadre de référence strict sur les enjeux de santé et sécurité se fait dès les premières étapes de l'appel d'offres, avec le Process de sélection et référencement des fournisseurs.

Ainsi, en utilisant ces éléments, Accor peut non seulement protéger les travailleurs, mais également réduire les problématiques liées à la chaîne d'approvisionnement, limitant ainsi les risques potentiels.

La Direction des Achats impose un code de conduite à l'ensemble de ses fournisseurs avec des modalités d'application adaptées en fonction du référencement ou non :

- si le **fournisseur est référencé**, il est soumis à une obligation contractuelle de signature de la Charte Achats Responsables ;
- si le **fournisseur n'est pas référencé**, les hôtels disposent du Guide Achats Hôtel.

Charte Achats Responsables

La Charte Achats Responsables formalise 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, leur volume d'activité avec Accor et la catégorie de solutions référencées. Cette Charte, en annexe des contrats de référencement, est une **obligation contractuelle**. Elle s'applique donc à l'ensemble des fournisseurs référencés, quels que soient leur localisation, leur volume de ventes ou la catégorie de biens ou services, et est annexée aux contrats.

La Charte Achats Responsables souligne le rôle des fournisseurs sous différents prismes :

- **« Entreprises responsables »**. Les fournisseurs s'engagent au :
  - **respect des réglementations applicables** : règlementations internationales ou nationales, conformité aux règles Accor sur la sécurité et l'hygiène alimentaire,
  - **respect des règles commerciales et de l'éthique** : lutte contre la corruption, le trafic d'influence et les conflits d'intérêts, lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, respect des règles de concurrence, promotion de relations d'affaires durables,
  - **respect des biens et données** : lutte contre la fraude, protection des données personnelles et de l'information ;
- **« Employeurs responsables ».** Les fournisseurs s'engagent au :
  - **respect des conditions de travail** de leurs employés : respect de la législation locale et des normes de l'OIT sur les temps de travail et salaire, promotion du dialogue social et de la santé et sécurité, gestion éthique des sous-traitants et prestataires,
  - **respect et promotion de la diversité et de l'inclusion** : suivi des engagements de Accor,
  - **respect des personnes** : respect des lois de protection des partenaires directs de l'entreprise,
  - **respect et promotion des droits fondamentaux du travail** : interdiction du travail forcé, dissimulé et des enfants ;
- **« Entreprises engagées pour la société civile et la planète ».** Les fournisseurs s'engagent au :
  - **respect de l'environnement** : préservation des ressources naturelles, utilisation de matériaux et produits durables, gestion raisonnable des ressources en eau, limitation de la pollution et des rejets, préservation de la biodiversité, limitation des déchets, du gâchis alimentaire et promotion du recyclage, suppression des produits à usage unique en plastique,
  - **respect des communautés locales** : promotion d'une alimentation saine et durable, prise en compte des impacts de l'activité sur les communautés locales.

Guide Achats Hôtel

Le Guide Achats Hôtel vise à décrire l'ensemble des **risques et recommandations permettant une meilleure maîtrise de la chaîne d'approvisionnement**. Ce guide est accessible pour l'ensemble des hôtels et salariés Accor et remplit plusieurs objectifs :

- réduction des risques pour Accor lorsqu'un hôtel effectue un achat avec un fournisseur non référencé ;
- alignement avec les réglementations applicables, la Politique Droits humains Accor et les engagements de Accor liés au développement durable ;
- description de l'ensemble des règles relatives à ces impératifs pour lesquelles le Groupe recommande un respect strict ;
- rappel aux hôtels de l'ensemble des vérifications réalisées par la Direction des Achats lors du référencement d'un fournisseur.

Le guide rappelle les principales exigences demandées par Accor lors des achats réalisés par les hôtels auprès de fournisseurs non référencés :

- **acheter en toute légalité** : le guide rappelle la responsabilité des hôtels dans le respect des réglementations locales et des normes internationales. Il présente les recommandations du Groupe en matière de respect des droits de l'homme et du travail, respect de l'environnement, de Politique de Lutte contre la corruption, protection des données personnelles, et de Politique de Qualité, d'hygiène et de sécurité sanitaire ;
- **acheter de manière responsable** : le guide rappelle la responsabilité des hôtels dans l'analyse et la mesure du niveau de performance environnementale, sociale et éthique des fournisseurs. Il présente les différents niveaux de responsabilité des hôtels : intégration de critères de durabilité lors de l'expression des besoins, de la sélection des fournisseurs et rappel d'intégration de la Charte Achats Responsables lors de la contractualisation ;
- **acheter en toute sécurité** : le guide rappelle la responsabilité des hôtels dans la maîtrise des risques sanitaires et bactériologiques.

Politique Achat des sièges

La **Politique Achats de l'ensemble des sièges sociaux** est décrite dans le document « *Corporate Procurement Policy – Headquarter + Head Offices* ».

Cette Politique Achats définit le **cadre de toutes les dépenses** effectuées au nom de tous les sièges sociaux de Accor niveau des divisions (*Premium Midscale Economy/ Luxury and Lifestyle*), régions ou marques et les **processus que chacun doit suivre** lorsqu'il achète des biens ou des services au nom de Accor. Cette Politique a pour but de clarifier le modèle de base avec des **règles globales communes**, tout en prenant en compte les **exigences légales locales**. Cette Politique ne couvre que les besoins internes des sièges de Accor et exclut donc les activités d'achat des hôtels.

La Politique définit :

- **le champ d'application** en termes de catégories d'achats, d'organisation et d'équipes Accor concernées ;
- **les principes généraux d'intégration du développement durable dans les processus Achats** : respect des réglementations en vigueur, Charte Achats Responsables, etc. ;
- **les principes relatifs à la Charte Éthique et RSE, au Programme de conformité, à la Gestion des Risques** : prévention de la corruption, devoir de vigilance, processus KYC, règlement général sur la protection des données, gestion des risques financiers ;
- **les phases du processus de sélection des fournisseurs et les points de vigilance associés** (*Process de sélection et référencement des fournisseurs* présenté ci-dessous dans la sous-section « Plans d'actions relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement ») :
  - de l'identification du fournisseur à la conclusion d'un contrat avec le fournisseur sélectionné (de la source au contrat),
  - de la demande d'achat au paiement du fournisseur (*Procure-to-Pay*) ;
- les **responsabilités de chaque partie prenante** (départements opérationnels, départements Achats, Contrôle de gestion, Comptabilité, Juridique, Contrôle interne, Audit interne, etc.) ;
- les **outils** et documents à utiliser ;
- le **soutien de l'équipe Achats du Groupe** (pour le siège et les bureaux centraux) ;
- les **règles** des Politiques existantes du Groupe telles la Politique Juridique, informations sur les DOA *(Delegation Of Authority*), POA (*Power Of Authority)*, etc.

Politique Achats pour le référencement des produits et services

La Politique GPO *(Global Procurement Organization)* est à destination de l'ensemble des acheteurs de la Direction des Achats Accor. Elle vise à leur fournir les éléments nécessaires au bon exercice de leur profession, à faciliter l'arrivée des nouveaux membres du personnel et à renforcer les liens avec les autres Départements Achats dans le monde.

Cette Politique présente et définit les éléments suivants :

- la **gestion des risques** : devoir de vigilance, corruption, conflits d'intérêts, données personnelles, achats responsables, santé financière, gestion de la qualité, etc. ;
- les **activités d'achats** des hôtels : gestion de l'offre, des marchandises, communication, performance, etc. ;
- les **outils et systèmes** utilisés.

Toutes les Politiques Achats du Groupe sont sous la responsabilité de la **Directrice générale Achats**. Ces Politiques ont été développées par la Direction des Achats et sont suivies par ses équipes.

Divers canaux de communication sont utilisés pour assurer que les fournisseurs comprennent et appliquent les Politiques du Groupe. En 2023, la Direction des Achats a organisé un « *Supplier Day* » pour présenter sa stratégie globale, y compris la stratégie RSE, à un panel de ses fournisseurs mondiaux en présence des membres du Comité Exécutif.

D'autre part, les Politiques du Groupe, les chartes et autres documents sont accessibles en ligne et/ou via l'Intranet Accor.

Plans d'actions relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement

Accor met en œuvre des actions visant à renforcer le dialogue avec les travailleurs des fournisseurs référencés de la chaîne d'approvisionnement et à garantir le respect des normes établies. Ces engagements peuvent avoir directement lieu avec les travailleurs des fournisseurs référencés (dans le cas des audits sur site par exemple) ou avec leurs représentants (dans le cas de la signature de la Charte Achats Responsables lors de la contractualisation par exemple). Ces actions s'articulent autour de quatre axes :

- le **plan de contrôle** repose sur des engagements contractuels qui permettent d'avoir une communication directe avec les fournisseurs référencés sur leurs pratiques et les attentes de Accor. L'avancement du plan de contrôle 2022-2025 sur l'année 2024 est présenté dans la sous-section « Objectifs et résultats » de la présente section. Aussi, en 2024, des webinaires dédiés ont été organisés pour expliquer aux fournisseurs référencés le processus d'évaluation EcoVadis ;
- le **Guide Achats Hôtel** fournit des lignes directrices claires et facilite une communication fluide avec les fournisseurs non référencés ;
- les **Politiques Achats des sièges sociaux et des Directions Achats** servent de cadre pour engager un dialogue structuré et transparent avec les fournisseurs ;
- le **Process de sélection et référencement des fournisseurs** favorise un échange approfondi dès les premières étapes de la relation contractuelle, afin de définir des objectifs partagés et d'assurer leur suivi régulier.

Ces initiatives ne se limitent pas au contrôle des fournisseurs, elles instaurent un cadre de dialogue continu pour partager les règles définies par Accor et recueillir des retours sur les pratiques des fournisseurs. Ce partenariat actif contribue à développer une chaîne d'approvisionnement durable, fondée sur le partage d'informations.

De plus, les évaluations réalisées par EcoVadis permettent d'obtenir un score moyen qui reflète l'engagement des fournisseurs référencés sur les différents piliers évalués. La Direction des Achats peut ainsi consulter le taux de réponse aux évaluations EcoVadis et le score moyen des fournisseurs référencés, offrant une vue globale de l'efficacité de l'engagement avec les travailleurs des fournisseurs référencés de la chaîne d'approvisionnement.

Les audits visent à garantir la conformité aux normes internationales et à identifier les domaines nécessitant des actions correctives pour améliorer les pratiques des fournisseurs.

Ces évaluations et audits organisés par la Direction des Achats auprès des fournisseurs référencés concernés se font directement auprès des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement. Les résultats de ces engagements sont documentés par des pièces justificatives et analysés par la suite par les entreprises évaluatrices.

La Direction des Achats reconnaît l'importance de prendre en compte les perspectives des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement qui peuvent être particulièrement vulnérables ou marginalisés. Accor prévoit d'aborder ce sujet dans les prochaines feuilles de route. En effet, des travaux sont en cours avec le *Collectif d'Entreprises pour une Économie Plus Inclusive* afin de mieux identifier et traiter les besoins des travailleurs vulnérables et/ou marginalisés tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.

Cartographie des risques et plan de contrôle

En 2022, pour répondre aux engagements du Groupe, le plan de contrôle pour une meilleure maîtrise des achats référencés a évolué et s'appuie sur une **cartographie des risques fournisseurs** en matière environnementale, sociétale et éthique.

Cette cartographie, réalisée par un cabinet de conseil externe, évalue les catégories d'achats sur 16 risques répartis en cinq 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.

Le **plan de contrôle** porte sur les années 2022 à 2025 et concerne les fournisseurs référencés du Groupe. Ce plan comprend plusieurs niveaux de contrôle :

- l'**engagement de tous les fournisseurs référencés** par :
  - la signature de la **Charte Achats Responsables** (ou équivalent),
  - la signature de la **clause contractuelle** dédiée aux obligations environnementales et sociales dans les contrats de référencement qui 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 mille 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 durable des fournisseurs référencés est mesurée en fonction de la qualité des réponses au questionnaire et de l'analyse des documents justificatifs fournis.

  Les éléments évalués dans ce cadre peuvent être les suivants :
  - **Environnement** : documentation sur les politiques environnementales, gestion des déchets et de l'eau, pollution, économie circulaire, émissions de CO_2, utilisation d'énergie, etc. ;
  - **Travail et droits humains** : documentation sur les politiques liées aux conditions de travail, santé et sécurité, diversité et inclusion, pratiques de recrutement, satisfaction des salariés, etc. ;
  - **Éthique** : documentation sur les politiques d'éthique, corruption, sécurité de l'information, procédure de lancement d'alerte ;
  - **Achats responsables** : documentation sur les politiques d'achats responsables, code de conduite fournisseurs, évaluation fournisseurs, packaging, etc.

  Pour les fournisseurs identifiés à risque « élevé », si le score EcoVadis est inférieur à 30/100, un plan d'actions correctif est demandé par la Direction des Achats et doit être prouvé lors de l'année suivant l'évaluation. Une nouvelle évaluation EcoVadis est alors requise. Si le score obtenu est à nouveau inférieur à 30/100, le fournisseur doit être déréférencé. Sinon, le fournisseur rejoint le processus habituel et sera donc évalué trois ans après.

  Pour les fournisseurs identifiés, à risque « très élevé », si le score EcoVadis est inférieur à 43/100, un audit sur site est demandé par la Direction des Achats, comme expliqué ci-dessous.
- **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 43/100, 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).

  Lorsque le score de l'audit sur site est inférieur à 70/100 et/ou présente une non-conformité majeure, un plan d'actions correctif est demandé par la Direction des Achats et doit être prouvé lors de l'année suivant l'audit. Un nouvel audit est alors requis. Si le score obtenu est à nouveau inférieur à 70/100, le fournisseur doit être déréférencé. Sinon, le fournisseur rejoint le processus habituel et sera donc évalué trois ans après par EcoVadis.

  Les éléments audités dans ce cadre peuvent être les suivants :
  - **Environnement** : gouvernance, gestion des déchets, des matériaux et de l'eau, biodiversité, émissions dans l'air, etc. ;
  - **Changement climatique** : gestion de l'énergie, émissions de gaz à effet de serre, empreinte carbone, etc. ;
  - **Social** : travail forcé et des enfants, liberté d'association, conditions de travail, bien-être au travail, développement de carrière, égalité de genre, inclusion et diversité, etc. ;
  - **Santé et sécurité** : santé au travail, urgences, activités à risque, etc. ;
  - **Éthique** : *reporting* de responsabilité sociale d'entreprise, corruption, conduite des affaires, protection des données et confidentialité, etc.

Au-delà de ce plan de contrôle des fournisseurs, la Direction des Achats a mis en place depuis 2021 des **audits spécifiques à la « sous-traitance responsable » en Europe du Sud**. Dans la continuité de l'offre de sous-traitance responsable, ce plan de contrôle spécifique a été étendu fin 2024 à 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 (annuelle).

Le Process de sélection et référencement des fournisseurs décrit l'ensemble des **vérifications nécessaires au développement d'une chaîne d'approvisionnement responsable**. Il a été formalisé par la Direction des Achats et déployé à l'ensemble des équipes achats. Il est structuré autour des six étapes essentielles, en partant des appels d'offres jusqu'à la contractualisation :

- **Expression des besoins** du Groupe : intégration des critères environnementaux, sociaux et éthiques dans l'expression du besoin (cahier des charges), que cela concerne des achats de produits ou de services. En fonction du niveau de risque de la catégorie achats concernée par l'appel d'offres (selon la cartographie des risques décrite ci-dessus), des éléments de vérifications supplémentaires sont requis à travers le processus de référencement.
- ***Sourcing/Request for Information*** *:* les acheteurs du Groupe collectent l'ensemble des certifications sociales et environnementales des fournisseurs, s'ils en possèdent. D'autre part, le niveau de risque associé au pays de production est aussi identifié grâce au Human Freedom Index. Les acheteurs s'assurent également du respect des règles d'éthique présentées par Accor dans sa Charte Éthique et RSE, et présentent notamment, la plateforme d'alerte du Groupe, *Accor Integrity Line*.
- ***Request for Proposal*** *:* les acheteurs incluent la Charte Achats Responsables pour signature et engagement, ainsi que la clause contractuelle dédiée aux exigences développement durable qui seront exigées durant le contrat de référencement.
- **Analyse des offres** : l'ensemble des critères relatifs au développement durable sont analysés à travers une grille de comparaison fournisseurs : valeur ajoutée environnementale et/ou sociale du produit ou du service, gestion des thèmes liés à l'économie circulaire, respect et promotion des droits de l'homme, diversité, équité et inclusion, et maturité carbone. Ces critères environnementaux et sociaux doivent représenter 20 % *a minima* dans la notation totale du fournisseur, parmi les autres critères tels que le prix, la qualité, la logistique, etc. À cette étape, la signature de la Charte Achats Responsables, transmise à l'étape précédente, est exigée pour que le fournisseur puisse continuer le processus de référencement.
- **Présélection/Négociation** : une évaluation EcoVadis (ou équivalent) valide est requise pour les fournisseurs identifiés à risque « élevé » et « très élevé » ayant un volume d'achats potentiel supérieur à 30 000 euros par an. D'autre part, les fournisseurs présélectionnés doivent être enregistrés dans la plateforme de gestion du KYC « *Know Your Counterpart* » qui analyse le niveau de risque de corruption des entreprises. Le processus KYC est différencié en fonction des risques principaux, du type d'achat et des dépenses annuelles potentielles. Enfin, les acheteurs collectent les déclarations financières annuelles des fournisseurs concernés afin d'analyser le niveau de risque d'insolvabilité.
- **Contractualisation/Gestion du contrat** : la clause *Développement durable* et la Charte Achats Responsables sont annexées au contrat. Pour les fournisseurs identifiés à risque « élevé » et « très élevé », le résultat de l'évaluation EcoVadis (ou équivalent) est aussi annexé au contrat de référencement. La conformité de l'ensemble des fournisseurs référencés est suivie durant la vie du contrat grâce notamment au plan de contrôle.

Le Process de sélection et référencement des fournisseurs a fait l'objet en 2024 d'une **formation en ligne obligatoire** pour l'ensemble des membres de la Direction des Achats qui rappelle les engagements du Groupe sur les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques, l'adoption de processus d'achats responsables comme une nécessité pour Accor, et la volonté que le développement durable soit une priorité dans le choix des fournisseurs. Cette formation présente ensuite les trois objectifs des Achats Responsables pour Accor :

- la contribution aux engagements du Groupe sur les plans environnementaux, sociaux et éthiques ;
- la sécurisation de la chaîne d'approvisionnement ;
- la conduite du changement pour devenir le partenaire privilégié des hôtels sur les enjeux de développement durable.

Pour finir, l'ensemble des étapes et vérifications à réaliser dès le début de l'appel d'offres et pendant toute la vie du contrat, telles que décrites précédemment, sont détaillées.

Les deux Plans d'actions — Plan de contrôle et Process de sélection et référencement des fournisseurs — sont développés dès l'appel d'offres et tout au long de la vie du contrat.

Initiatives et processus additionnels ayant pour objet l'impact positif sur les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement

La Direction des Achats n'a pas identifié d'initiative ou processus additionnel au plan de contrôle existant pour les fournisseurs référencés et au guide d'achat pour les fournisseurs non référencés en 2024. En effet, des initiatives additionnelles à ces actions existantes visant à générer des impacts positifs pour les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement ne sont pas considérées comme des priorités pour le moment, grâce à l'efficacité des actions actuellement déployées auprès des fournisseurs considérés à risque « élevé » et « très élevé » dans le cadre du plan de contrôle.

D'autre part, à partir de 2025, la Direction des Achats va définir le **nouveau plan de contrôle pour application à partir de 2026**. Ces travaux permettront d'identifier des initiatives ou processus additionnels au plan de contrôle actuel pour les fournisseurs référencés du Groupe.

Les scores obtenus dans le cadre des évaluations et audits prévus dans le plan de contrôle permettent de suivre et d'évaluer l'efficacité des actions prises, prévues ou en cours pour prévenir ou atténuer les impacts négatifs sur les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement. En effet, lors de l'évaluation EcoVadis un score sur le volet « Travail & Droits Humains » est accordé. De la même manière, des scores sur les volets « Droits du travail », « Conditions de travail », « Santé et sécurité », « Système de management, éthique » sont accordés dans le cadre des audits sur site. En fonction des scores obtenus, la mise en plan de plans d'action correctifs permet de suivre l'évolution sur les points d'amélioration et sur le score.

D'autre part, comme expliqué ci-dessus, la Direction des Achats prendra en compte dans l'élaboration de son prochain plan de contrôle des mesures d'évaluation de l'efficacité des nouvelles actions et initiatives portées auprès des fournisseurs référencés.

Gestion des risques matériels

La Direction des Achats s'engage à réduire les risques matériels associés aux impacts et aux dépendances vis-à-vis des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement, en veillant à ne pas causer ni contribuer à des impacts négatifs significatifs, grâce notamment à la mise en œuvre de son plan de contrôle. En effet, les Plans d'actions correctifs sont le levier central de prise en compte les impacts réels et potentiels sur les travailleurs de la chaîne de valeur. En cas de non-conformité majeure ou de score inférieur à 70/100 lors d'un audit sur site, ces plans permettent de corriger les pratiques identifiées tout en minimisant les répercussions sur les parties prenantes. Si un déréférencement est nécessaire après un nouvel échec, cette décision intervient en dernier recours, après épuisement des mesures correctives responsables.

Gestion des impacts matériels et incidents

La Direction des Achats s'engage à signaler les **problèmes graves liés aux droits humains** dans sa chaîne d'approvisionnement. Ces violations peuvent être rapportées sous forme de **non-conformités majeures** lors des audits sur site.

Lorsqu'une non-conformité majeure est détectée, elle est signalée dans le rapport d'audit et des actions correctives sont requises par le Groupe. La définition des actions correctives et leur suivi sont assurés par la Direction des Achats afin d'assurer une prise en compte stricte des incidents graves liés aux droits humains.

L'allocation des ressources allouée à la gestion des impacts matériels au sein de la chaîne d'approvisionnement sera étudiée en 2025 lors de la conception de la feuille de route de la Direction des Achats et de la mise à jour du plan de contrôle fournisseurs prévue pour fin 2025. Cette démarche précisera les fonctions internes impliquées et les actions menées pour réduire les impacts négatifs et favoriser les impacts positifs.

En octobre 2023, Accor a co-fondé **HARP** (***Hospitality Alliance for Responsible Procurement***), une alliance pilotée par EcoVadis et regroupant cinq groupes hôteliers mondiaux (Accor, Marriott, Hilton, IHG, Radisson) et trois centrales d'achats spécialisées en hôtellerie. 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. Cette alliance s'inscrit dans la continuité de l'engagement de Accor en faveur des achats durables et s'engage à respecter la loi *Anti-trust*.

En 2025, deux priorités ont été collectivement définies, l'accélération de la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement du secteur hôtelier ainsi que l'accélération des évaluations de la performance développement durable des fournisseurs référencés du secteur.

D'autre part, en France, depuis 2018, Accor fait partie du « **Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive** » avec 35 autres entreprises de toutes industries pour participer au développement de l'économie inclusive en France. Accor est co-sponsor depuis 2022 du groupe de travail n° 3 « **Des actions en faveur d'une Politique d'achats plus inclusive** » qui contribue au développement de l'inclusion de groupes de personnes et d'entreprises présentant un déficit d'accès, de visibilité, de moyens d'insertion dans l'écosystème économique et social tout en favorisant l'ancrage territorial, grâce à la puissance d'achat des entreprises participantes du Collectif.

Accor œuvre également pour l'inclusion des personnes en situation de handicap, par exemple à travers son partenariat avec Café Joyeux, un restaurant qui emploie des personnes en situation de handicap. Pour la troisième année consécutive, Accor a coorganisé en novembre 2024 le forum des achats inclusifs réunissant un panel de fournisseurs inclusifs référencés et les directions achats des entreprises membres.

La Direction des Achats n'a pas encore mis en place de mécanismes formels permettant aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement et à leurs représentants de participer aux décisions concernant la conception et la mise en œuvre des démarches liées aux achats.

Cependant, la Direction des Achats organise, lorsque cela est nécessaire, des échanges avec les fournisseurs afin de discuter des enjeux spécifiques et de trouver des solutions adaptées. Ces initiatives visent à **renforcer l'inclusion et la participation des fournisseurs**, pour s'assurer que leurs voix et leurs intérêts soient mieux pris en compte dans ses actions. Le prochain plan de contrôle permettra d'identifier des actions à mettre en œuvre pour proposer une meilleure inclusion des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement dans la prise de décision relative aux démarches achats.

Ainsi, comme les initiatives liées à ce point sont encore en phase de réflexion et occasionnelles, la Direction des Achats n'a pas encore de résultats positifs à partager sur les mécanismes formels d'intégration des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement.

Gestion des impacts positifs

Les initiatives et processus de Accor visant à générer des impacts positifs pour les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement sont conçus pour soutenir plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU :

- Tout d'abord, la **Charte Achats Responsables** et notamment **l'élimination du travail forcé, dissimulé et des enfants** participe à l'ODD 8 « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous », et plus particulièrement le point « 8.7 Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes. ».
- De la même manière, la **Charte Achats Responsables** et les engagements relatifs à la partie « **Employeur Responsable** » participe à l'ODD 6 « Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous », et plus particulièrement le point « « 16.1 Réduire nettement, partout dans le monde, toutes les formes de violence et les taux de mortalité qui y sont associés. ».

Objectifs et résultats

Plan de contrôle

Dans le cadre du **plan de contrôle 2022-2025**, l'objectif de la Direction des Achats est d'atteindre les 100 % de taux de déploiement auprès **des fournisseurs référencés**.

Ce taux de déploiement comprend trois indicateurs :

Indicateur	**Périmètre d'application**	**Taux fin 2023**	**Progression à date**
Part des fournisseurs référencés s'engageant à respecter la Charte Achats Responsables (ou équivalent)	Tous les fournisseurs référencés	100 %	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 euros	38 %	63 %
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 %	48 %

Ces indicateurs sont identifiés et suivis grâce aux outils internes de suivi du déploiement du plan de contrôle fournisseurs : le *Supply Chain Compliance Tracker* et le *Supply Chain Compliance Dashboard*. Ces outils sont régulièrement mis à jour pour suivre les avancées des contrats et fournisseurs.

Source-to-Contract Process

Dans le cadre de la formation en ligne obligatoire présentant le *Process de sélection et de référencement des fournisseurs*, développée et déployée par la Direction des Achats en 2024 l'objectif est d'atteindre 100 % des salariés formés au sein de la Direction des Achats en 2025. Fin 2024, 84 % des salariés concernés avaient validé la formation en ligne. Le suivi de cet objectif se fait directement grâce à un export de l'outil et à l'analyse des données de complétion de la formation.

L'objectif fixé par Accor pour fin 2025 est **d'atteindre 100 % des fournisseurs référencés conformes au plan de contrôle défini ci-dessus.** Les fournisseurs référencés de Accor et leurs salariés n'ont pas été directement impliqués dans la définition de ces objectifs, car ceux-ci portent directement sur leur performance et impliquent des critères auxquels ils doivent se conformer en tant qu'obligations contractuelles.

Les fournisseurs de Accor et leurs salariés sont **informés des résultats de leur performance via la plateforme EcoVadis**, qui communique les scores obtenus par chaque fournisseur. Cette démarche permet une **transparence et une visibilité** sur les critères de performance à atteindre.

Les rapports et résultats EcoVadis ainsi que les résultats des audits sur site mettent en lumière les points positifs ainsi que les axes d'amélioration pour chaque fournisseur. Ces documents permettent aux fournisseurs de mieux comprendre leur notation et la mise en place de plans d'amélioration.

Comme expliqué précédemment, à partir de 2025, la Direction des Achats va constituer le **nouveau plan de contrôle** pour application à partir de 2026.

3.1.3.2.6 Mécanismes d'alertes

Mesures pour remédier aux cas avérés de non-respect des droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur de Accor

En tant qu'acteur mondial, Accor opère à travers un réseau étendu d'hôtels franchisés et de fournisseurs référencés dans le cadre d'un modèle d'affaires *asset light*. Ce modèle limite le contrôle direct du Groupe sur les opérations locales, qui s'exercent dans des contextes juridiques et culturels variés.

L'approche suivie en matière de remédiation des impacts négatifs auprès des travailleurs de la chaîne de valeur (franchisés comme fournisseurs) est la même que celle décrite au sein de la section 3.1.4.3.1 « Politiques » relatives à l'éthique des affaires avec la plateforme d'alerte *Accor Integrity Line*.

Elle permet aux travailleurs des sites franchisés, des fournisseurs et de toutes autres parties prenantes de signaler des incidents ou des situations à risque, ce qui facilite une intervention et un traitement rapide et approprié. Par ailleurs, les travailleurs des sites franchisés peuvent également faire part directement de leurs préoccupations ou problématiques à leur hiérarchie ou aux correspondants Talent & Culture.

Il est à noter que la plateforme d'alerte *Accor Integrity Line* est mentionnée dans la Charte Achats Responsables, signée par l'ensemble des fournisseurs référencés, ainsi que dans le Guide Achats Hôtels pour les fournisseurs non référencés. De plus, une procédure de Protection contre les représailles est mise en place pour garantir la sécurité des individus qui utilisent ces mécanismes de signalement.

Elle est ouverte pour **signaler tout comportement illégal ou contraire à l'éthique** dont un fournisseur serait témoin dans ses activités commerciales avec Accor. Si un fournisseur est témoin d'un comportement inapproprié qui devrait être porté à la connaissance de Accor, il doit le signaler à la Direction des Achats de Accor afin qu'il soit traité et corrigé de manière appropriée.

Lorsqu'une alerte est remontée sur *Accor Integrity Line* et que cela concerne un fournisseur, la Direction des Achats peut être impliquée dans la mise en place d'actions correctives. Ces actions peuvent déboucher sur la vérification de l'évaluation EcoVadis, le lancement d'un audit sur site, etc.

3.1.3.3 Les communautés locales (ESRS S3)

3.1.3.3.1 Rappel des IROs matériels

Pour structurer et rendre compte des principaux impacts, risques et opportunités liés aux communautés, Accor les a regroupés en trois grandes catégories comme suit.

Intitulé de l'IRO	**Typologie**
Le développement social et économique local	
Contribution au développement économique et social local	Impact positif
Les violences sexuelles	
Impact négatif lié à l'existence de violences sexuelles sur site à l'égard de toute personne et plus spécifiquement, lié à l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme	Impact négatif
Déplacement des communautés locales	
Déplacement de communautés locales pour la construction de sites	Impact négatif
Déplacement de peuples indigènes pour la construction de sites	Impact négatif

3.1.3.3.2 Introduction : les communautés locales et les enjeux matériels

Les enjeux matériels et le modèle d'affaires

L'analyse de double matérialité a permis d'identifier plusieurs impacts, positifs et négatifs, sur les communautés locales.

Accor, leader mondial de l'hospitalité, est présent dans plus de 110 pays avec un portefeuille diversifié. Son modèle d'affaires repose sur une stratégie *asset light*, dans laquelle le Groupe détient une proportion limitée de ses actifs, collaborant étroitement avec un réseau de franchisés et de partenaires commerciaux.

Dans ce cadre, les contrats d'exploitation des sites sont généralement signés à des étapes avancées des projets, après que les décisions liées à la construction ou à la localisation des sites soient prises par les propriétaires. Accor est conscient que, dans certains contextes, l'exploitation de ces sites peut entraîner des impacts négatifs pour les communautés locales, notamment en ce qui concerne les questions complexes de droits fonciers ou d'utilisation des terres.

En tant qu'acteur mondial de l'hospitalité, Accor reconnaît également les défis propres à son secteur, notamment les risques sociaux spécifiques qui peuvent émerger dans certaines destinations touristiques. Ces enjeux incluent en particulier des problématiques de violences ou d'exploitation sexuelle au sein des communautés locales, notamment des enfants.

Toutes les communautés locales sur lesquelles Accor est susceptible d'avoir des impacts matériels sont incluses dans les informations que Accor publie au titre de l'ESRS 2 et sont considérées dans le cadre de ce rapport.

Les communautés potentiellement impactées par les activités de Accor, que ce soit directement ou via sa chaîne de valeur en amont et en aval telle que décrite à la section thématique 3.1.3.2 « Agir de manière responsable avec les travailleurs de la chaîne de valeur », incluent notamment les communautés locales vivant ou travaillant à proximité des hôtels ou des sites de construction de nouvelles infrastructures. Dans ce contexte, certains groupes au sein de ces communautés peuvent se trouver en situation de vulnérabilité particulière :

- **mineurs** : les enfants constituent une population vulnérable en raison de différents facteurs notamment liés à la pauvreté, la négligence ou l'absence de cadre légal appliqué ;
- **peuples indigènes ou autochtones** : ces populations possèdent des droits spécifiques liés à la propriété et entretiennent une relation particulière avec leur territoire, ce qui les rend particulièrement vulnérables en cas de déplacement ou d'expropriation.

Dans certaines régions du monde marquées par des conditions socio-économiques difficiles ces impacts négatifs peuvent être exacerbés, notamment pour les communautés appartenant à ces groupes vulnérables. Dans le cadre de ce rapport, les termes « populations autochtones » et « populations indigènes » sont utilisés de manière équivalente pour désigner des groupes de personnes qui sont les habitants d'un territoire donné et qui ont un lien historique, spirituel et culturel profond avec leur territoire. Les types de communautés vulnérables ont été identifiés grâce à l'analyse de la double matérialité ainsi que grâce aux cartographies des risques en matière de droits humains réalisées en 2022 et 2024 (voir sous-section 3.1.3.2.4 « Cartographie des risques de droits humains » pour plus d'informations sur cette action). Les populations vulnérables ainsi identifiées le sont à l'échelle globale des activités de Accor. Les associations ancrées localement, peuvent également contribuer à l'identification des populations vulnérables dans le cas des projets solidaires qu'elles mettent en place. Leur expertise et leur proximité avec les territoires permettent de mieux cerner les enjeux spécifiques auxquels ces populations font face. L'ensemble des points de vue des parties prenantes, identifiées grâce au dialogue avec ces organisations, apportent des contributions précieuses susceptibles d'enrichir les réflexions stratégiques du Groupe.

Les impacts négatifs sur les communautés locales sont des impacts systémiques dans l'industrie de l'hospitalité et sa chaîne de valeur.

Depuis 2008, Accor s'engage notamment à travers son Fonds de dotation Accor Heartist® Solidarity, en faveur du développement social et économique des communautés locales partout dans le monde, là où le Groupe est présent. 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. En 2024, les programmes soutenus visaient principalement à promouvoir l'insertion professionnelle, notamment via des programmes de formations ou du soutien à la création de nouvelles entreprises, ainsi qu'à appuyer des projets de reconstruction en cas de catastrophes humanitaires (pour plus d'informations sur les activités du Fonds de dotation, voir la section 3.1.3.3.3 « Le développement social et économique local »). Pour les salariés de Accor, 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.

Politiques relatives aux communautés locales

Accor œuvre au déploiement de sa Politique Droits humains qui prend en compte les impacts sur les communautés locales. Accor s'engage à veiller à ce que ses activités respectent les droits des communautés locales à proximité de ses sites, notamment lors de la construction de nouvelles infrastructures. Le Groupe prend en compte la situation des communautés les plus vulnérables et reconnaît les droits des populations indigènes. Accor s'engage à continuer à travailler sur les actions de prévention et de remédiation des impacts négatifs matériels (pour plus d'informations sur les actions de remédiation pour les impacts négatifs matériels sur les droits humains, voir 3.1.3.3.4 « Les violences sexuelles et l'exploitation sexuelle des enfants » et 3.1.3.3.5 « Déplacement de communautés locales et indigènes »).

Accor s'engage, via sa Politique Droits humains, sur le respect des droits des communautés locales, notamment sur les axes suivants :

Traite des êtres humains et exploitation sexuelle

Accor condamne toute forme de trafic et traite d'êtres humains, dont l'exploitation sexuelle, et s'engage à porter à l'attention des autorités compétentes toute information relative à des actes répréhensibles dans ce domaine.

Accor s'engage à faire preuve de la plus grande vigilance afin que, dans le cadre de ses activités, toutes personnes, et notamment les mineurs, ne soient pas exposés à des actes de pédophilie et que ses locaux ne puissent être utilisés pour des activités pédophiles ou pour connecter, produire, diffuser ou stocker des images ou d'autres matériels à caractère pédophile.

Impacts sur les communautés locales

Accor veille à ce que ses activités respectent les droits des communautés locales à proximité des hôtels lors de la construction de nouvelles infrastructures. Il accorde une attention particulière à l'impact de ses activités sur le droit à la santé et à un environnement sain des communautés locales ainsi que sur leurs droits de propriété et à un niveau de vie décent. Le Groupe s'engage à respecter les pratiques et les normes internationales relatives aux questions foncières.

Le Groupe prend notamment en compte la situation des communautés les plus vulnérables et reconnaît les droits des populations indigènes, le cas échéant.

La Politique Droits humains est alignée avec les normes et instruments internationalement reconnus. Ceux-ci sont également énoncés dans la Charte Éthique et RSE du Groupe. Accor s'efforce notamment de suivre les standards internationaux les plus élevés 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 relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Engagement avec les communautés locales

Accor s'attache à respecter les droits des populations autochtones. L'approche du Groupe en matière d'interaction avec les communautés locales varie en fonction de la nature des impacts identifiés.

L'instruction des projets de solidarité soutenus par le Fonds de dotation *Accor Heartist® Solidarity,* ou par Accor, suivent scrupuleusement les règles établies par la Politique de Mécénat du Groupe. Les besoins et les points de vue des communautés locales sont identifiés par les associations locales pour cibler les populations les plus vulnérables qui peuvent varier selon le contexte local. Les salariés sous enseigne bénévoles peuvent s'impliquer localement. La sélection des projets se fait sur une base annuelle : les salariés impliqués bénévolement auprès de l'association présentent le dossier ainsi que les besoins des communautés portés par les associations à l'équipe Solidarité de Accor, qui a pour rôle de l'instruire et procéder aux vérifications d'usage (KYC, etc.). À cette occasion, des échanges et consultations sont menés avec les ONGs. Le projet est ensuite soumis au vote du Conseil d'administration du Fonds de dotation, qui décide ou non de soutenir le projet. Les soutiens sont votés pour une durée d'un an, et une nouvelle instruction complète intervient si le salarié souhaite à nouveau présenter le projet au vote. Tous les projets de solidarité soutenus le sont par le biais de relations établies avec des organisations non gouvernementales ayant un champ d'action et d'intervention local au profit des plus vulnérables au sein des communautés locales. Par ailleurs, les hôtels peuvent engager directement les communautés locales afin de déployer des initiatives adaptées à leurs besoins spécifiques.

Lorsque des impacts négatifs surviennent, les communautés locales, à l'instar des salariés et toute autre partie prenante, peuvent avoir recours, en toute confidentialité, à la Ligne d'alerte *Accor Integrity Line* pour signaler tout comportement ou situation contraire à la Charte Éthique & RSE, à la Politique Droits humains ou à une norme conventionnelle, légale ou réglementaire, et ce conformément à la procédure d'alertes professionnelles adoptée par le Groupe (pour plus d'information sur les processus pouvant être mis en place lors de signalements reçus via l'AIL, voir la section 3.1.3.3.6 « Mécanisme d'alertes »).

Dans le cadre de ses démarches pour aborder des enjeux spécifiques, Accor s'efforce d'intégrer les perspectives des populations les plus vulnérables en consultant des Organisations Non Gouvernementales (ONG) partenaires, telles qu'ECPAT (*End Child Prostitution and Trafficking*), notamment concernant la prévention de l'exploitation sexuelle des enfants. De même, le Groupe participe à des initiatives telles que le UN Global Compact qui travaille sur les relations entreprises-communautés affectées, notamment pour mieux appréhender les impacts potentiels liés au déplacement de communautés locales. Ces consultations enrichissent les réflexions stratégiques de Accor sur son impact auprès des communautés locales, afin de renforcer ses actions de prévention et remédiation ainsi que la gestion des incidents. Les Plans d'actions et les démarches d'amélioration continue sont détaillés en sections 3.1.3.3.4 « Les violences sexuelles et l'exploitation sexuelle des enfants » et 3.1.3.3.5 « Déplacement de communautés locales et indigènes ». Par ailleurs, depuis juillet 2024, Accor a créé un groupe de travail pour étudier son impact sur les communautés locales lors de la construction de nouveaux sites. Cette réflexion se poursuivra en 2025, comme décrit en section 3.1.3.3.5 « Déplacement de communautés locales et indigènes »). Accor adopte une approche au cas par cas pour remédier aux incidents liés aux droits humains affectant les communautés locales.

Chaque Directeur ou Directrice de région est opérationnellement responsable de veiller à ce que les engagements du Groupe soient respectés et que les interactions avec les parties prenantes étayent l'approche du Groupe. Le Directeur général Talent & Culture est garant des engagements du Groupe en la matière.

Accor s'efforce d'évaluer l'efficacité de ses interactions avec les communautés touchées et d'évaluer les résultats qui en découlent selon le type d'impact :

- L'équipe Solidarité suit pour chaque projet dont elle a la responsabilité des indicateurs d'impact et de réalisation (*e.g.* nombre de bénéficiaires accompagnés, nombre de personnes sortant avec succès du programme, etc.). Davantage d'informations sur les objectifs et résultats sont partagées en section 3.1.3.3.3 « Le développement social et économique local ». Les associations doivent fournir des rapports réguliers sur l'avancement des projets financés par Accor, garantissant ainsi l'efficacité de leur interaction avec les communautés locales et l'atteinte des objectifs fixés. Elle accompagne également l'évolution du lien entre les associations et les salariés.
- En raison de son modèle économique *asset light*, où Accor n'est généralement pas propriétaire des hôtels et sites qu'il exploite, le Groupe dispose d'une influence limitée sur des enjeux comme les déplacements de communautés locales liés à la construction d'infrastructures. Le dialogue avec ces communautés, lorsque cela s'avère nécessaire, est pris en charge par les acteurs qui en sont responsables, et notamment les propriétaires de sites, suivant le contexte local. Néanmoins, Accor veille à traiter les alertes remontées et s'engage à analyser les cas avec attention pour fournir une réponse adaptée et respectueuse des droits des communautés locales et garantir l'efficacité des échanges (voir la section 3.1.3.3.6 « Mécanisme d'alertes »).

Accor travaille à intégrer les droits spécifiques des peuples autochtones dans ses processus en collaboration avec les différentes fonctions concernées (Développement, Droits Humains, Compliance et Juridique, Opérations, D&TS) du Groupe par le biais d'un groupe de travail dédié afin de définir et mettre en œuvre les actions adaptées.

3.1.3.3.3 Le développement social et économique local

Accor participe activement au développement social et économique en favorisant la création d'emplois pour ses Heartists® et salariés opérant sous son enseigne, ainsi qu'en développant un réseau de fournisseurs locaux et responsables, comme détaillé dans les sections précédentes du présent rapport de durabilité. Depuis 2008, Accor a renforcé cet engagement en élargissant son action au-delà de ses salariés et de sa chaîne de valeur. La mise en place de son Fonds de dotation a permis de structurer des initiatives visant à soutenir de manière durable les plus vulnérables au sein des communautés locales.

Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise

La Charte Éthique et RSE du Groupe fixe les principes fondamentaux en matière d'éthique et RSE, eux-mêmes illustrés à l'aide de divers exemples rencontrés dans le cadre des activités quotidiennes du Groupe. Cette Charte rappelle les valeurs du Groupe, ses engagements en tant qu'entreprise intègre, employeur responsable et acteur engagé pour la société civile et la planète. Dans ce chapitre, Accor présente notamment ses engagements en matière de respect des communautés locales et de la société civile. Ancré dans les communautés locales, Accor contribue directement à une dynamique économique partagée grâce à l'emploi direct et indirect.

Accor fait vivre « l'hospitalité du cœur » en soutenant des projets d'intérêt général portés par ses salariés dans chacun des pays dans lequel le Groupe est présent. Accor s'engage, notamment à travers son fonds de dotation Accor Heartist® Solidarity, à lutter contre l'exclusion des plus démunis grâce à la formation et l'insertion professionnelles, et en accompagnant le développement des personnes et leur intégration dans leur communauté en :

- favorisant l'implication des salariés du Groupe dans des initiatives solidaires ;
- soutenant des ONG ou associations locales, engagées auprès des populations en rupture de lien social, en situation de précarité ou victimes de catastrophes naturelles ;
- encourageant l'autonomisation de ces populations et à cette fin, en mettant en place des modèles de projets économiquement viables à moyen terme.

Cette Charte s'applique à l'ensemble des salariés du Groupe dans le monde, y compris ceux des établissements exploités sous les marques du Groupe. Cette Charte vise à protéger les communautés locales dans le périmètre des activités du Groupe. Les *Compliance Officers* veillent à la mise en place du programme de conformité au sein du Groupe. Cette Charte, communiquée aux nouveaux salariés lors de leur embauche, est disponible sur les différents sites intranet du Groupe afin que chacun puisse s'y référer. Elle est également rendue publique sur le site internet Accor.com. De plus, le Groupe partage de manière proactive cette Politique en l'insérant dans les Conventions de partenariat avec les ONG ou associations locales.

Soutien aux projets solidaires à travers le Fonds de dotation Accor Heartist® Solidarity

Le soutien de Accor pour le développement local, social et économique passe notamment depuis 2008 par son Fonds de dotation Accor Heartist® Solidarity. 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.

Le Fonds intervient principalement via le financement de projets portés par les salariés du Groupe. Les projets sélectionnés ont pour objectif de diffuser la solidarité au service de l'intérêt général et d'encourager l'engagement de chaque salarié Accor. Le Fonds de dotation s'inscrit dans la vocation d'ascenseur social que porte le Groupe en favorisant notamment l'accès des plus vulnérables à l'autonomie financière via des programmes de formation, d'accès à l'emploi ou d'entrepreneuriat.

Depuis 2008, plus de 485 projets dans 40 pays différents ont été soutenus par le Fonds de dotation Accor Heartist® Solidarity. Une étude sur la mesure de l'impact social des actions menées par le fonds a été menée au premier semestre 2024, avec des éléments quantitatifs et qualitatifs, afin de proposer un état consolidé des résultats atteints depuis 2018. Il ressort de cette étude que les financements octroyés par le fonds ont permis de soutenir :

- 85 associations autour de 162 projets dans 40 pays différents ;
- 12 000 bénéficiaires directs (personnes bénéficiant directement des résultats des projets) ;
- 36 800 bénéficiaires indirects (personnes bénéficiant indirectement de résultats des projets).

En complément du suivi des process par l'équipe dédiée, l'activité du Fonds de dotation est régulièrement auditée :

- par ses Commissaires aux Comptes chaque année ;
- par l'audit interne Accor ;
- par des acteurs externes, comme l'Agence Française Anticorruption (AFA).

Chaque année, les projets soutenus sont identifiés par le personnel sous enseigne Accor, engagé bénévolement. L'équipe du Fonds est ensuite chargée de l'instruction des dossiers : vérifications juridiques d'usage (*Know Your Counterpart* (KYC), diligence raisonnable, etc.), pertinence du porteur de projet pour réaliser sa mission, etc.

Le Conseil d'administration du Fonds de dotation, rassemblant des personnalités qualifiées internes et externes à Accor, se réunit ensuite pour délibérer et décider ou non du soutien financier aux projets proposés.

Un suivi de chaque projet est réalisé par l'équipe du Fonds, notamment pour s'assurer de la bonne utilisation des fonds telle que prévue par la convention de partenariat, mais aussi de la bonne réalisation du projet.

Le cadre prévu pour l'intervention du Fonds de dotation est mentionné dans ses statuts et dans la Politique Mécénat du Groupe.

Le cycle de vie d'un projet est d'une durée d'un an. Il est rythmé par la fourniture d'un premier rapport intermédiaire à six mois de mise en place, puis d'un second rapport à la fin du projet. L'objectif de ces rapports est de rendre compte de l'utilisation des fonds alloués, faire part de la mise en place du projet et des principaux éléments permettant de garantir que le projet est bien mené à terme. Des visites de terrain peuvent également être organisées par l'équipe du Fonds.

En complément des actions menées par le Fonds de dotation, une nouvelle stratégie en matière de solidarité et de suivi des projets de mécénat ainsi que des plans d'actions associés sont en cours d'élaboration pour publication en 2025.

Accor consacre chaque année des ressources spécifiques pour soutenir le développement social et économique des communautés locales, en cohérence avec ses engagements en matière de responsabilité sociétale. La gestion des projets solidaires est gérée par une équipe dédiée incluant deux équivalent temps plein (ETP) chargée de garantir la gestion rigoureuse et le suivi des projets de solidarité soutenus.

Objectifs

Accor réaffirme son engagement à contribuer au développement social et économique des communautés locales. Le Groupe s'efforce d'évaluer continuellement ses pratiques actuelles et à identifier les approches les plus efficaces pour répondre durablement à ces enjeux sociétaux importants. Sur l'ensemble des projets soutenus Pour l'année 2024, le Fonds de dotation s'est fixé pour objectif qu'au moins 40 % des bénéficiaires des projets soutenus par ce dernier aient une « sortie positive durable » à l'issue du projet, soit en reprise de formation, soit en emploi. Cet indicateur est suivi projet par projet en lien avec les associations partenaires.

Accor se donne pour ambition de venir en aide à des personnes qui se trouvent en situation de détresse, en répondant à leurs besoins indispensables et en favorisant leur insertion et leur promotion sociales. Les cibles sont définies directement en lien avec les associations de terrain, qui sont soutenues par Accor en raison de leur compétence et de leur représentativité. Les associations soutenues par Accor SA ou Accor Heartist® Solidarity suivent leurs objectifs d'insertion positive durable et rendent compte régulièrement à Accor de l'atteinte des objectifs. Pour chaque projet, des *reporting* intermédiaires et finaux sont demandés, incluant des éléments prouvant la bonne utilisation des fonds alloués ainsi que la bonne conduite du projet, en lien avec les objectifs fixés par Accor au moment de la décision du soutien.

3.1.3.3.4 Les violences sexuelles et l'exploitation sexuelle des enfants

Politique Droits humains

Le contenu et les objectifs de la Politique Droits humains de Accor sont décrits dans la sous-section 3.1.3.1.5 « Politique Droits humains ». La Politique permet d'adresser les impacts négatifs identifiés pour le Groupe. En particulier, Accor condamne et interdit toute forme de trafic et traite d'êtres humains, dont l'exploitation sexuelle. Le Groupe s'engage également à faire preuve de la plus grande vigilance afin que, dans le cadre de ses activités, les mineurs ne soient pas exposés à des actes de pédophilie et que ses locaux ne puissent être utilisés pour des activités pédophiles ou pour connecter, produire, diffuser ou stocker des images ou d'autres matériels à caractère pédophile. Pour davantage de détails sur les engagements du Groupe en matière de prévention des violences sexuelles, et notamment de l'exploitation sexuelle des enfants, envers les communautés de Accor, veuillez consulter la section 3.1.3.3.2 de la Politique « Traite des êtres humains et exploitation sexuelle ».

La Politique s'applique au personnel sous enseigne Accor : aux salariés Accor, franchisés et partenaires commerciaux (voir sous-section 3.1.3.1.5 « Politique Droits humains »), et décrit les engagements du Groupe envers les communautés locales.

Accor a publié sa Politique Droits humains en 2023 et œuvre depuis à son déploiement à travers le Groupe. Grâce à l'analyse des risques de droits humains réalisée en 2024, il a été possible d'identifier les zones géographiques et activités du Groupe qui seront les cibles et thématiques prioritaires pour les prochaines années (voir sous-section 3.1.3.2.4 « Cartographie des risques de droits humains »). La Politique s'applique à l'échelle mondiale, couvrant l'ensemble des régions où Accor, ses hôtels franchisés et ses fournisseurs référencés opèrent.

La responsabilité de la mise en œuvre de la Politique et les progrès de son déploiement ainsi que les canaux de diffusion auprès des parties prenantes intéressées sont décrits dans la sous-section 3.1.3.1.5 « Politique Droits humains ». De plus, Accor adhère, via sa Politique Droits humains, aux principes énoncés dans les textes internationaux également décrits dans cette même sous-section.

Sensibilisation du personnel sous enseigne Accor aux violences sexuelles des enfants

- **Programme WATCH 2.0** : le programme WATCH (*We Act Together for Children*) a été mis en place dès 2014 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 salariés au sein des sites du Groupe. 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, le programme WATCH a été 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. Les outils ont commencé à être déployés à l'ensemble des sites du Groupe en juin 2024 ; ces actions de sensibilisation se poursuivront en 2025 et au-delà.
- **Communication et sensibilisation** : en 2024, Accor a mis à jour les outils de communication existants et en a développé d'autres, par exemple des vidéos de différents acteurs visant à sensibiliser le personnel sous enseigne Accor aux risques d'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur hôtelier. Ces vidéos s'inscrivent dans une initiative plus large de sensibilisation continue autour de la prévention des violences sexuelles, et particulièrement de l'exploitation sexuelle des enfants. Cette démarche reflète l'engagement de Accor à renforcer les capacités de ses équipes pour identifier, prévenir et signaler ces incidents graves. Accor a également organisé des formations spécifiques dédiées pour les Directeurs d'hôtels concernés par les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 en France afin d'adresser ces risques plus élevés lors d'événements tels que ceux-ci.

Ce plan contribue à prévenir les violences sexuelles, notamment envers les enfants, pour permettre une :

- **Augmentation de la sensibilisation** : cette initiative vise à améliorer la connaissance des risques d'exploitation sexuelle des enfants parmi les salariés des hôtels, renforçant ainsi leur capacité à identifier des situations à risque et savoir comment réagir.
- **Amélioration de la détection et du signalement** : une vigilance sur ces risques vise à encourager l'accroissement des signalements d'incidents ou de comportements suspects liés à l'exploitation sexuelle, grâce à une meilleure compréhension des indicateurs à surveiller et des protocoles de signalement.

D'autres initiatives visant à prévenir les violences sexuelles sont également mises en place :

- **Cartographie des risques droits humains** : en 2024, le Groupe a réalisé une évaluation des risques sur les droits humains, incluant les violences sexuelles, notamment envers les enfants. Cette cartographie servira de base pour la mise en place d'un plan d'actions à partir de 2025, incluant des mesures de sensibilisation et prévention ainsi que des mécanismes de suivi et de signalement dans l'ensemble des sites du Groupe (voir sous-section 3.1.3.2.4 « Cartographie des risques de droits humains »).
- **Participation à des initiatives sectorielles** : en 2024, Accor a participé à plusieurs initiatives sectorielles avec différents acteurs du secteur du tourisme pour échanger sur les actions de prévention et remédiation aux impacts négatifs liés aux droits humains, incluant les violences sexuelles et l'exploitation sexuelle des enfants. Des discussions et actions de sensibilisation ont eu lieu au sein de la Table ronde sur la protection des enfants dans le secteur du tourisme, en collaboration avec des entreprises du secteur privé, des ONG et des représentants des Nations Unies. Par ailleurs, Accor est toujours membre de ECPAT dans le cadre de son engagement à la protection des enfants à travers son programme WATCH (voir action « WATCH 2.0 » dans cette section) et avec une attention particulière portée sur les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (voir action « Communication et sensibilisation » dans cette section).

Remédiation des impacts négatifs

La thématique des violences sexuelles a également été intégrée dans les procédures du Groupe, et notamment celles de la Direction Sûreté-Sécurité :

- **Outil de remontée d'incident pour les hôtels** : la Direction Sûreté-Sécurité du Groupe a développé et déployé un outil de remontée d'incidents permettant un suivi précis par région et par marque dans l'ensemble du Groupe, en vue de renforcer la sécurité dans les hôtels, améliorer la réponse des équipes aux incidents, harmoniser les protocoles de gestion des crises, et sensibiliser les salariés. Cet outil couvre l'ensemble des activités du Groupe, l'ensemble des hôtes, salariés et communautés locales interagissant avec les hôtels et sites. À terme, Accor espère non seulement réduire la gravité des incidents mais aussi renforcer son engagement envers la sécurité et la responsabilité sociale à travers une gestion transparente et efficace des crises. Dans le cadre des actions menées par le Groupe pour agir contre les violences sexuelles et l'exploitation des enfants, l'outil de signalement des incidents permet aux hôtels de signaler ces actes sous les catégories suivantes : abus sur mineurs (sous-catégorie suspicion d'abus sexuel sur mineurs) – prostitution (sous-catégories suspicion de prostitution et suspicion de prostitution sur mineurs) – agression (sous-catégorie agression sexuelle). Entre autres, cet outil se matérialise par une interface numérique sous forme de formulaire tripartite (identification de l'hôtel, description de l'incident, dépôt de documents). L'élaboration de l'outil de remontée d'incidents a été initiée en 2024. L'outil est déjà déployé dans les hôtels *Premium, Milieu de Gamme et Économie* (PM&E) – *Luxe & Lifestyle* (L&L) dans la région Amériques (hors États-Unis et Canada). La fin du déploiement sur l'ensemble des régions est prévue pour 2025. Cet outil a pour vocation d'être déployé dans l'ensemble des hôtels du Groupe, indépendamment de leur mode de gestion ou de leur enseigne. En 2025, un groupe de travail renforcera le suivi des cas de violence de genre au-delà de la catégorie déjà disponible.

- **Procédures et outils de gestion de crise** : la Direction Sûreté-Sécurité assure une permanence 24/7. Pour les incidents les plus graves pouvant être qualifiés de « crise » (catastrophe naturelle, attaque terroriste, attaque cyber, pandémie…), Accor dispose d'une organisation de remontée d'alertes et de gestion de crise structurée et harmonisée avec des équipes identifiées pour son siège et pour toutes les entités du Groupe. La Direction Sûreté-Sécurité peut activer le dispositif de gestion de crise afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité des hôtes et des salariés. Une cellule de crise peut être activée au niveau des Sièges régionaux et au niveau Siège du Groupe à Paris. Elle en assure le déploiement, le suivi et le contrôle, tout en veillant à son intégration dans l'ensemble du Groupe. Les équipes situées sur le site impacté doivent respecter le schéma de remontée d'informations décrit dans le manuel ALERT. L'efficacité de ce dispositif peut être évaluée à travers un retour d'expérience quand une crise s'est produite, cela permet d'améliorer continuellement l'ensemble des procédures.
- **Manuel de gestion de crise ALERT** : le manuel de gestion de crise « ALERT » *(Accor Guidelines & Emergency Response Tools)* a été élaboré en 2007 afin de répondre aux besoins spécifiques des hôtels des régions *Premium*, *Milieu de Gamme et Économique* et des marques *Luxe & Lifestyle* du Groupe tout mode de gestion et marque confondus. Il est accompagné de fiches réflexes conçues pour offrir des réponses efficaces face à des situations sensibles, y compris les violences sexuelles. Ces fiches, mises à la disposition des hôtels et des sièges, quel que soit l'endroit dans le monde où Accor est présent, fournissent des outils pratiques permettant de mieux gérer des urgences. Les recommandations peuvent être suivies simultanément ou dans un ordre adapté selon le contexte. Elles couvrent des thématiques telles que la prostitution infantile, les abus sexuels sur mineurs (soupçonnés ou avérés) et les agressions sexuelles visant les hôtes ou les salariés. La rapidité de la réaction est cruciale, la première heure étant déterminante pour une gestion efficace. L'action collective, impliquant la collaboration entre les membres de l'équipe et la hiérarchie, est essentielle. Ces procédures sont régulièrement mises à jour et adaptées au regard des retours d'expérience. Cette initiative vise à renforcer les compétences des salariés dans la prévention et la gestion des risques d'exploitation sexuelle des enfants et d'agression sexuelle envers les hôtes. Elle améliore ainsi leur réactivité et leur capacité à identifier et à traiter rapidement les situations à risque.

Pour renforcer son expertise sur le sujet des violences sexuelles, notamment envers les enfants, Accor est membre d'ECPAT (*End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of children for sexual purposes*) dans le cadre de son programme WATCH (voir action « WATCH 2.0 » dans cette section) et échange avec ses pairs et d'autres acteurs sur ces enjeux.

Toutes les parties prenantes dont les communautés locales, peuvent avoir recours en toute confidentialité, à la **ligne d'alerte Accor AIL** (*Accor Integrity Line*) pour signaler tout comportement ou situation contraire aux engagements du Groupe. Ce dispositif d'alerte (accor-integrity.com) s'appuie sur une plateforme Internet accessible 24/7 (voir la section 3.1.3.3.6 « Mécanisme d'alertes » pour plus de détails).

Des initiatives sont également organisées au niveau local. Par exemple, depuis 2022, Accor soutient la Fondation des Femmes à travers des initiatives visant à offrir des solutions concrètes aux victimes de violences sexuelles et domestiques. Dans le cadre du programme « Abri d'urgence », les hôtels Accor en France peuvent mettre à disposition des femmes victimes de violence ainsi que leurs enfants, des nuitées.

La prise en charge des violences sexuelles affectant les communautés locales dans les hôtels et sites exploités par Accor est principalement gérée par les équipes locales, soutenues par la Direction Sûreté-Sécurité (voir sous-section 3.1.3.3.4 « Remédiation des incidents négatifs »).

Accor s'efforce de mettre en œuvre les actions de prévention et remédiation mentionnées précédemment dans des contextes locaux où l'influence du Groupe peut être limitée. Le Groupe s'efforce néanmoins d'assurer un suivi de ses actions de remédiation grâce à l'outil de remontées des incidents Sûreté – Sécurité et répond systématiquement aux cas signalés impliquant les communautés locales. En ce qui concerne les violences sexuelles, notamment envers les enfants, Accor adopte une approche individualisée pour traiter chaque situation et s'engage à répondre à tout signalement via les canaux et procédures existants. Accor prend en compte les enseignements tirés pour renforcer l'efficacité de ces procédures. Plusieurs outils de signalement sont mis à leur disposition. Les actions de remédiation des impacts négatifs sur les droits humains s'inscrivent dans une démarche collaborative, impliquant plusieurs fonctions et métiers du Groupe (Opérations, Sûreté-Sécurité, etc.) ainsi que l'intervention d'acteurs externes, autorités locales et société civile notamment, suivant les contextes locaux. Davantage de détails sont partagés en sous-section 3.1.3.3.4 « Remédiation des incidents négatifs ».

Accor s'engage à prendre des mesures pour éviter de causer ou contribuer aux violences sexuelles envers les communautés locales, et notamment envers les enfants. Cet engagement se traduit par la mise en œuvre d'actions de prévention, qui constituent le cœur des initiatives du Groupe sur ce sujet.

La Politique Droits humains du Groupe établit des lignes directrices pour prévenir et gérer les situations de non-respect des droits humains. Elle couvre notamment les incidents graves tels que le travail forcé et la traite des êtres humains, en conformité avec les normes internationales. Tout incident en lien avec les droits humains, y compris les violences sexuelles notamment sur les enfants, peut être signalé par toute partie prenante interne ou externe via la ligne d'alerte *Accor Integrity Line* (plus de détails disponibles dans la section 3.1.3.3.6 « Mécanisme d'alertes ») ou les autres canaux existants. En 2024, des cas liés à l'existence de violences sexuelles affectant les communautés locales ont pu être signalés et traités au niveau local suivant les différents canaux disponibles. Chaque signalement est soigneusement évalué et traité de manière individualisée, en garantissant une gestion appropriée et conforme aux standards éthiques du Groupe.

Le programme de droits humains incluant les impacts sur les droits des communautés locales, en particulier la prévention et la remédiation des violences sexuelles, notamment envers les enfants, est suivi de manière transversale par le Département Social Care & Impact (SCI), en coordination étroite avec différents Départements au niveau du Groupe, dont les départements Sûreté-Sécurité, Compliance, Audit interne ainsi que les Opérations au niveau local, afin d'assurer une approche globale et intégrée sur ces sujets. Le suivi des priorités liées aux droits humains est présenté chaque année au Comité d'entreprise européen. Le Comité éthique et RSE est également régulièrement informé des actions mises en œuvre.

Objectifs

Accor est pleinement conscient de l'importance de protéger les droits des communautés locales touchées par ses opérations, en particulier en ce qui concerne les violences sexuelles, notamment envers les enfants. Dans cette optique, Accor continue d'évaluer et d'explorer les meilleures pratiques pour aborder ces enjeux de durabilité, en analysant notamment les outils dont le Groupe dispose actuellement afin d'identifier d'éventuels canaux pour recenser les enseignements et axes d'amélioration des communautés locales (par exemple à travers l'AIL ou les associations de terrain). Bien que l'influence du Groupe sur les communautés locales touchées par ces impacts négatifs présentent certains défis et limites, Accor s'efforce de renforcer son suivi sur ces questions dans le cadre de ses analyses futures, en impliquant lorsque possible les communautés locales concernées et/ou leurs représentants.

Le Comité d'entreprise européen a été consulté lors de l'élaboration de la Politique Droits humains. De plus, les alertes concernant les droits humains sont examinées lors de comités mensuels, soutenus par des indicateurs clés de performance (KPIs) et le Comité éthique et RSE, qui réalise un suivi régulier.

3.1.3.3.5 Déplacement de communautés locales et indigènes

Politique Droits humains

Le contenu et les objectifs de la Politique Droits humains de Accor sont décrits dans la sous-section 3.1.3.1.5 « Politique Droits humains ». La Politique permet d'adresser les impacts négatifs identifiés pour le Groupe. En particulier, Accor veille à ce que ses activités respectent les droits des communautés locales à proximité des hôtels ou lors de la construction de nouvelles infrastructures. Le Groupe accorde une attention particulière à leurs droits de propriété, il respecte les pratiques et normes internationales relatives aux questions foncières, prend en compte la situation des communautés les plus vulnérables et reconnaît les droits des populations autochtones, le cas échéant.

La Politique s'applique à l'ensemble du personnel sous enseigne Accor et à ses partenaires commerciaux, et décrit les engagements du Groupe envers les communautés locales.

La responsabilité de la mise en œuvre de la Politique, les progrès de son déploiement ainsi que les canaux de diffusion auprès des parties prenantes intéressées sont décrits dans la sous-section 3.1.3.1.5 « Politique Droits humains ». Cette sous-section décrit également l'adhésion de Accor via sa Politique Droits humains aux principes énoncés dans les textes internationaux.

Plan d'actions relatifs au déplacement des communautés locales et indigènes

Accor reconnaît l'importance de prévenir ces impacts négatifs afin que les communautés locales ne soient pas touchées par les opérations du Groupe. Accor souligne également que ces situations, à la probabilité très rare, sont particulièrement complexes car elles relèvent majoritairement de la responsabilité d'autres acteurs intervenant en amont de l'implication du Groupe, ce qui entraîne des limites dans la capacité d'actions et d'influence du Groupe. En tant qu'acteur mondial fonctionnant sous un modèle *asset light*, Accor collabore avec un réseau étendu d'hôtels managés, d'hôtels franchisés et de partenaires commerciaux, évoluant dans des environnements juridiques et culturels diversifiés.

Depuis juillet 2024, Accor a lancé un groupe de travail rassemblant les différentes fonctions des Sièges et Opérations pour adresser ce sujet, incluant les départements Social Care & Impact, Juridique & Compliance, Développement, Design & Technical Services, Sustainability et Opérations. Ce groupe de travail explore, lors d'ateliers, des actions de prévention et de remédiation, tout en évaluant la nécessité d'une approche sectorielle et collaborative. Il a pour objectif d'évaluer et identifier des processus afin de prévenir et remédier aux impacts négatifs potentiels liés aux déplacements des communautés locales. Ces travaux se poursuivront en 2025. En parallèle du travail en cours mentionné ci-dessus, Accor s'engage à répondre à tout signalement via les canaux et procédures existants, notamment via la ligne d'alerte *Accor Integrity Line,* et à prendre en compte les enseignements tirés pour renforcer l'efficacité de ces actions et explorer des mesures de remédiation à l'échelle du Groupe. Le Groupe s'engage à répondre systématiquement aux cas signalés impliquant les communautés locales. Il s'efforce par ailleurs d'identifier de nouveaux leviers lui permettant d'agir dans les contextes locaux, juridiques ou culturels dans lesquels l'influence du Groupe est limitée, et développe un plan d'actions.

Accor s'appuie sur sa cartographie des risques de droits humains afin d'identifier les risques saillants et prioriser les actions de prévention et remédiation à mettre en œuvre. Cette cartographie inclut notamment le sujet des impacts négatifs potentiels sur les communautés locales. Elle oriente les réflexions sur le plan d'actions en cours de développement par le groupe de travail mentionné ci-dessus. En ce qui concerne les cas de déplacements des communautés locales qui peuvent être signalés, Accor traite chaque situation au cas par cas en s'appuyant sur les canaux et procédures existants. Dans le cadre de son modèle d'affaires *asset light*, Accor souligne que l'acquisition de terres, l'aménagement et la construction sont majoritairement gérés par les propriétaires des hôtels et sites opérant sous son enseigne, et ce avant même signature des lettres d'intention (LOI)/protocoles d'accord ou *Memorandum of Understanding* (MoU) avec le Groupe. Cependant, le Groupe s'efforce d'intégrer ses engagements relatifs aux communautés locales dans les relations avec les propriétaires des hôtels et sites exploités sous enseigne Accor, en s'engageant à renforcer ses actions dans sa sphère d'influence pour une meilleure prise en compte de ces enjeux à partir de 2025. Cet objectif est soutenu par la mise en place d'un groupe de travail dédié.

En 2024, Accor n'a pas eu connaissance d'incidents liés au déplacement de communautés locales lors de la construction d'hôtels et sites. Accor s'engage à répondre à tout signalement via les canaux existants, notamment via la ligne d'alerte *Accor Integrity Line*, et à prendre en compte les enseignements tirés pour améliorer l'efficacité des actions de remédiation et explorer de nouvelles mesures à l'échelle du Groupe.

Le programme de droits humains incluant les impacts sur les droits des communautés locales est suivi de manière transversale par le département Social Care & Impact (SCI), en coordination étroite avec différents Départements au niveau du Groupe, dont les Départements Développement, Compliance et Juridique, D&TS ainsi que les Opérations au niveau local, afin d'assurer une approche globale et intégrée. Les cas liés au déplacement des communautés locales, qui ont une probabilité rare, font l'objet d'une gestion concertée et spécifique au niveau local, impliquant plusieurs fonctions et métiers du Groupe, pour garantir une démarche de remédiation efficace et équitable.

Objectifs et résultats

Accor est pleinement conscient de l'importance cruciale de protéger les droits des communautés locales, en particulier en ce qui concerne les déplacements de communautés locales. Dans cette optique, Accor continue d'évaluer et d'explorer les meilleures pratiques pour aborder ces enjeux de durabilité, en analysant notamment les outils dont le Groupe dispose actuellement afin d'identifier d'éventuels canaux pour recenser les enseignements et axes d'amélioration, par exemple à travers l'AIL ou les associations locales. Accor s'efforcera de renforcer son suivi sur ces questions dans le cadre de ses analyses futures en impliquant, lorsque c'est possible, les communautés locales concernées et/ou leurs représentants.

Le Comité d'entreprise européen a été consulté lors de l'élaboration de la Politique Droits humains. De plus, les alertes concernant les droits humains sont examinées lors de comités mensuels, soutenus par des indicateurs clés de performance (KPIs) et le Comité éthique, qui réalise un suivi régulier.

3.1.3.3.6 Mécanismes d'alertes

Accor adopte une approche au cas par cas pour remédier aux impacts négatifs importants concernant les communautés locales et indigènes. Cette démarche permet de traiter chaque situation de manière spécifique et adaptée, en fonction du contexte local, la nature de l'impact et la gravité des risques identifiés.

Accor s'efforce de garantir le bon fonctionnement de ses mécanismes d'alerte et en mesure l'efficacité, en mettant à disposition plusieurs canaux de remontée des alertes pour signaler et remédier aux préoccupations relatives aux communautés locales potentiellement impactées par ses activités, tels que :

- la ligne d'alerte globale et sécurisée *Accor Integrity Line* (AIL, ligne d'alerte externe hébergée par un prestataire externe afin de garantir la confidentialité et l'indépendance. Elle est accessible 24h/24 et 7j/7 sur internet à toute partie prenante et est référencée dans les documents publics du Groupe, tels que la Charte Éthique et RSE et la Politique Droits Humains (voir paragraphe dédié à *Accor Integrity Line* dans la section 3.1.4.3.1 « Politiques ») ;
- les procédures Sûreté-Sécurité activées lorsqu'un incident est signalé dans un hôtel ou site exploité sous enseigne Accor (voir section 3.1.3.3.4 « Les violences sexuelles et l'exploitation sexuelle des enfants ») ; et
- d'autres canaux informels suivant les contextes locaux. Ces dispositifs et procédures permettent à Accor d'identifier et de traiter les préoccupations soulevées par les communautés locales.

Un comité dédié, piloté par la Direction juridique et Compliance, assure le suivi des alertes. Ce comité s'est réuni huit fois pour les alertes de 2024 pour garantir la mise en œuvre effective des réponses nécessaires (voir section 3.1.4.3.1 « Politiques » pour plus de détails).

Accor veille à ce que ces mécanismes d'alerte soient accessibles et connus des communautés locales en rendant notamment disponible le contenu de l'AIL en 29 langues et en le diffusant largement à travers des documents officiels tels que la Politique Droits Humains, la Charte Éthique et RSE, ainsi que le rapport d'activité annuel. Par ailleurs, le Groupe communique dans ces mêmes documents et dans la page d'accueil du dispositif que les alertes remontées via l'AIL sont traitées de manière anonyme et confidentielle, garantissant l'absence de représailles. En effet, Accor applique une politique stricte de protection contre les représailles envers les personnes utilisant ses dispositifs de signalement. Ces protections garantissent qu'aucune mesure de rétorsion ne sera prise contre ceux qui déposent une alerte ou expriment une préoccupation, conformément aux standards internationaux. Cette approche renforce la confiance des parties prenantes et contribue à un environnement de transparence où chacun peut signaler un incident sans crainte (pour plus d'informations sur l'AIL, se référer à la section 3.1.4.3.1 « Politiques »).

3.1.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)

3.1.3.4.1 Rappel des IROs matériels

Intitulé de l'IRO	**Typologie**
Impacts liés aux informations sur les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux	
Risques juridiques, opérationnels, financiers et réputationnels en cas de violation par une entité contrôlée par Accor de la réglementation sur la protection des données ou des engagements du Groupe en matière de protection des données personnelles des clients, ou en cas d'incident de sécurité ayant une incidence sur ces données	Risque
Sécurité des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux	
Impact physique et mental du harcèlement sexuel ou de la violence à l'égard des femmes, en particulier dans les pays où la sécurité des femmes dans les espaces publics est notoirement mise en cause	Impact négatif

3.1.3.4.2 Introduction : les enjeux matériels liés aux hôtes et personnes concernées

Les enjeux matériels et le modèle d'affaires

Cette section thématique est structurée autour de deux thèmes de nature très différente, correspondant aux enjeux matériels affectant les consommateurs et utilisateurs finaux du Groupe :

La protection des données personnelles

Risques juridiques, opérationnels, financiers et réputationnels en cas de violation par une entité contrôlée par Accor de la réglementation sur la protection des données ou des engagements du Groupe en matière de protection des données personnelles des clients, ou en cas d'incident de sécurité ayant une incidence sur ces données.

Les violences de genre

Impact physique et mental du harcèlement sexuel ou de la violence à l'égard des femmes, en particulier dans les pays où la sécurité des femmes dans les espaces publics est notoirement mise en cause.

Définition des termes liés aux consommateurs et utilisateurs finaux

Les **consommateurs** sont celles et ceux qui réservent et payent une prestation pour utiliser les services de Accor, soit pour eux-mêmes soit pour des tiers, dans un cadre personnel ou professionnel. Les **utilisateurs finaux** sont celles et ceux qui séjournent dans un hôtel ou utilisent les services de Accor, par exemple dans un restaurant. Tous ont été considérés dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

Les consommateurs et utilisateurs finaux sont différents pour les deux thématiques détaillées dans cette section thématique.

- Concernant la **protection des données personnelles**, il s'agit des « personnes concernées » au sens des réglementations en matière de protection des données personnelles (notamment au sens du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du conseil du 27 avril 2016 dit Règlement Général sur la Protection des données ou « RGPD », à savoir toute personne physique identifiée ou identifiable à propos de laquelle sont traitées des données personnelles.
- Concernant les **violences de genre,** il s'agit de l'ensemble des personnes séjournant dans un hôtel ou visitant un site exploité sous enseigne Accor (restaurants, bars, espaces bien-être, lieux de télétravail, etc.). Les mesures décrites dans la section consacrée aux violences de genre s'appliquent à cette définition des « hôtes ». Toute exception éventuelle dans le périmètre d'application est explicitement mentionnée.

Afin de retranscrire la diversité de ces consommateurs et utilisateurs finaux, ces personnes sont décrites comme « personnes concernées » pour la thématique *Protection des données personnelles*, et comme « hôtes » pour la thématique *Violences de genre*.

La protection des données personnelles

L'entrée en application du RGPD (règlement européen dit « Règlement Général sur la Protection des Données ») a marqué le début d'une plus grande prise de conscience des enjeux autour de la protection des données personnelles dans la société. Cela s'est traduit par de plus fortes attentes des citoyens sur ce point à l'égard des entreprises. Accor, dont le modèle d'affaires implique inévitablement de collecter des données personnelles, s'attache à répondre à ces attentes légitimes des personnes concernées en poursuivant ses activités de manière conforme aux règlementations en matière de protection des données. Au titre de ces réglementations, cela peut conduire Accor à ne pas mettre en œuvre certains traitements de données personnelles ou seulement dans les conditions prévues par les réglementations ou recommandation des autorités de protection des données.

Le non-respect de ces réglementations exposerait Accor à des risques importants, en particulier de sanctions pouvant être prononcées par des autorités de protection des données. Ces sanctions peuvent être de nature financière ou opérationnelle (se matérialisant par l'interdiction d'utiliser des données). Elles peuvent porter préjudice à l'image de marque de Accor et affecter la confiance que les personnes concernées peuvent placer dans l'entreprise.

Les personnes concernées par les activités de Accor ne présentent pas de caractéristiques particulières pouvant les exposer à un risque accru de préjudice. Cette analyse se fonde notamment sur le concept de « personnes vulnérables » tel que couramment défini par les autorités européennes de protection des données (personnes juridiquement incapables notamment, telles que les mineurs). À titre d'exemple, il est rappelé que Accor précise aux termes des conditions générales de services accessibles sur son site internet que les réservations sont ouvertes aux clients disposant de la pleine capacité juridique.

Les violences de genre

À ce jour, Accor s'est principalement concentré sur la protection des salariés et la prise en compte de leurs intérêts, droits et attentes, afin de garantir un environnement de travail sûr et inclusif pour l'ensemble des équipes, et ne couvre pas encore spécifiquement les violences de genre envers les hôtes. Cette section thématique détaille les actions prises par le Groupe pour traiter ce sujet, dans le prolongement naturel de ses métiers : accueillir et prendre soin des autres.

Les cas signalés de violences de genre liées aux hôtes dans les hôtels ou sites exploités sous enseigne Accor ne sont pas fréquents, mais ils nécessitent une attention constante et une réponse adaptée. Les violences de genre, qu'elles soient physiques (violences sexuelles, harcèlement sexuel) ou psychologiques (agressions verbales, harcèlement moral, pressions économiques), peuvent survenir dans divers contextes : dans l'espace public, privé, sur les lieux de travail ou dans des espaces de vie commune. Les femmes sont principalement concernées : une femme sur trois peut être victime de telles violences au cours de sa vie d'après l'OMS (2021) [1], mais il est important de souligner que les violences de genre peuvent affecter des personnes de tous genres. Ces violences, souvent systémiques, viennent de mécanismes enracinés dans la société, notamment les normes culturelles et stéréotypes de genre, qui maintiennent les inégalités de genre.

Accor est conscient de sa capacité à contribuer à l'accompagnement des hôtels et à leur soutien aux hôtes victimes de violences. Le Groupe les oriente vers des structures externes spécialisées : Accor respecte le rôle fondamental des services sociaux, des associations spécialisées et structures institutionnelles locales (police, justice, hôpitaux) qui viennent en aide directe aux personnes concernées, Enfin, Accor reconnaît que son modèle *asset light* réduit le contrôle direct sur les activités de ses sites, comme détaillé dans la section 3.1.1.1 « Périmètre du rapport de durabilité ». Les actions visant à garantir un environnement sécurisé et respectueux pour tous les hôtes sont définies en section 3.1.3.4.5 « Les violences de genre ».

Il est d'ailleurs essentiel que chaque salarié se sente concerné et adopte un comportement exemplaire, indépendamment de son statut, genre ou identité de genre. Les répercussions sont significatives si des mesures appropriées ne sont pas prises rapidement. Ce message est au cœur de la formation en ligne existante sur les violences de genre, comme détaillée en section 3.1.3.4.5 « Violences de genre ».

(1) *Organisation Mondiale de la Santé (2021), Une omniprésence dévastatrice : une femme sur trois dans le monde est victime de violence, Communiqué commun du 9 mars 2021, Genève / New York.*

Accor préserve la vie privée de ses hôtes, notamment dans le cadre de situations liées aux violences de genre. Accor porte une attention particulière aux risques associés à des demandes d'informations potentiellement malveillantes, telles que celles visant à obtenir un numéro de chambre ou le nom d'un hôte. À cette fin, le Groupe forme ses salariés pour assurer un haut niveau de vigilance et respecter la vie privée des hôtes. Les clés de chambre, par exemple, n'indiquent pas de numéro, assurant un premier niveau de sécurité en cas de perte de clé. Dans le cadre de programmes de soutien et d'hébergement d'urgence des victimes de violences comme « Abri d'urgence » en France ou « Acolhe » au Brésil, la confidentialité de l'identité et du lieu d'hébergement des bénéficiaires est cruciale. Dans ce cadre, Accor veille à sensibiliser les salariés pour garantir leur discrétion et prévenir le risque de divulgation, renforçant ainsi la sécurité et la sérénité des personnes concernées. Ces actions s'intègrent dans un cadre plus large de sensibilisation des équipes, détaillé dans la section 3.1.3.4.5 « Les violences de genre ».

Engagements en matière de droits humains concernant les hôtes

Accor est attentif et engagé à défendre les droits humains dont il reconnaît à la fois l'importance et l'universalité. Accor s'engage à respecter les droits de ses hôtes dans l'ensemble de ses hôtels et sites exploités sous enseigne Accor, en veillant particulièrement à leur droit à la non-discrimination, à la vie privée, ainsi qu'à la santé et la sécurité (voir Politique Droits humains du Groupe dans la sous-section 3.1.3.1.5 « Politique Droits humains »). Les violences de genre, reconnues comme une atteinte directe au droit à la santé et à la sécurité, s'inscrivent pleinement dans le cadre des principes énoncés par la Politique Droits humains.

À l'international, Accor a défini plusieurs engagements Groupe qui se traduisent par une Charte Éthique et RSE et une Politique Droits humains (voir section 3.1.3.1.5 « Les engagements en matière de droits humains des Heartists® »). Ces politiques définissent les principes liés au respect des droits fondamentaux pour toutes les parties prenantes, y compris les hôtes.

La **Charte Éthique et RSE** affirme les engagements de Accor en matière de respect des principes fondamentaux, et notamment en matière de :

- **Protection des données personnelles** : dans plusieurs pays où le Groupe exerce ses activités, des réglementations viennent garantir le droit des individus à la protection de leurs données personnelles (généralement définies comme toutes les informations relatives à une personne physique directement ou indirectement identifiable) et de leur vie privée. Ces réglementations encadrent les conditions dans lesquelles des données personnelles (qu'il s'agisse de données de clients, de salariés ou autres) peuvent être collectées et utilisées.
- **Violences de genre** : Accor ne tolère aucune forme de harcèlement moral ou sexuel.

En 2025, une mise à jour de l'**Engagement Groupe Diversité, Équité & Inclusion (DEI)** renforcera ces principes en matière de droits humains et les appliquera spécifiquement aux enjeux de diversité, équité et inclusion, avec un focus particulier sur les violences de genre.

Pour protéger et respecter les droits humains dans son activité et sa sphère d'influence, Accor s'engage, au travers de sa Charte Éthique et RSE ainsi que sa Politique Droits humains, à se conformer aux standards internationaux, notamment les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (voir section 3.1.3.1.5 « Les Engagements en matière de droits humains des Heartists® ». Les cas de non-respect des principes relatifs aux droits humains énoncés ci-dessus peuvent être signalés via différents canaux comme détaillé dans les sections 3.1.3.4.4 « Protection des données personnelles » et 3.1.3.4.5 « Les violences de genre »). Pour ce qui est des violences de genre, les cas remontés sont traités et suivis dans le respect des règles du Groupe. Cependant, à ce jour, ces mécanismes de signalement ne permettent pas encore de suivre de manière systématique le nombre de cas déclarés ou la nature précise des incidents signalés.

Les interactions relatives aux violences de genre sont principalement gérées localement par les hôtels, avec le soutien de la Direction Sûreté-Sécurité du Groupe. Dans certains cas, le service *Customer Care* peut jouer un rôle de liaison : selon la nature de la situation, les signalements sont soit redirigés vers les services compétents au niveau local, soit pris en charge directement par le service Client.

Remédiation aux violences de genre

L'analyse de double matérialité a mis en évidence un impact négatif touchant les hôtes : l'impact physique et mental du harcèlement sexuel ou de la violence à l'égard des femmes, en particulier dans les pays où la sécurité des femmes dans les espaces publics est notoirement mise en cause.

Pour y remédier, Accor adopte une approche individualisée pour traiter chaque situation de violence fondée sur le genre. Plusieurs outils de signalement sont mis à disposition des hôtes et des salariés des sites sous enseigne Accor. Les actions de remédiation menées s'inscrivent dans une démarche collaborative, impliquant plusieurs fonctions et métiers du Groupe. Ces derniers intègrent les principes relatifs aux droits humains dans leurs politiques et processus internes présentés ci-après, afin d'assurer une approche cohérente et efficace (voir section 3.1.3.4.5 « Les violences de genre »).

Protection des données personnelles

Accor s'engage à se conformer aux règlementations applicables en matière de protection des données personnelles et de la vie privée.

Accor aligne les Politiques avec les réglementations applicables en matière de protection des données, le RGPD (règlement européen dit « Règlement Général sur la Protection des Données »), et aussi les autres réglementations applicables comme celles du Royaume Uni (UK GDPR – *« United Kingdom General Data Protection Regulation »*), de la Californie (CCPA – *« California Consumer Privacy Act »*), de la Grande Chine (PIPL – *« Personal Information Protection Law »*), du Brésil (LGPD – *« Lei Geral de Proteção de Dados »*), de l'Australie (*« Privacy Act 1988 »*), etc.

La Charte Accor de Protection des Données Personnelles des clients est accessible aux personnes concernées sur les sites Internet du Groupe édités par Accor SA et sur l'application mobile ALL.

Des interactions avec les personnes concernées interviennent essentiellement lorsque celles-ci exercent les différents droits qu'elles tiennent en application des réglementations en vigueur (accès, effacement, rectification de leurs données, opposition à leur utilisation…) ou adressent une réclamation à une autorité de protection des données.

3.1.3.4.3 Engagement avec les consommateurs et utilisateurs finaux

Violences de genre

Accor traite tous les cas de violences signalés en suivant ses processus internes et via les canaux déjà établis, en particulier avec les équipes Sûreté – Sécurité du Groupe, et dans certains cas spécifiques, l'équipe *Customer Care* (voir section 3.1.3.4.5 « Les violences de genre »). Chaque incident remonté est pris en charge et traité par le canal approprié, afin de fournir une réponse adaptée aux besoins de chaque hôte, en fonction de la situation. Les hôtes peuvent solliciter lorsque nécessaire un soutien de la part de Accor via les différents canaux existants qui centralisent les remontées auprès de la Direction Sûreté-Sécurité, qui grâce à son réseau local assure l'accompagnement des hôtels dans le suivi des cas et émet des recommandations pour un support efficace des victimes.

Par ailleurs, les engagements du Groupe pour agir contre les violences de genre sont disponibles sur le site Internet *corporate* Groupe et peuvent être communiqués sur les réseaux sociaux, notamment à l'occasion de dates clés. Les Directeurs d'hôtels ou sites doivent veiller à appliquer l'approche du Groupe en matière de violences de genre, avec l'appui des outils mis à leur disposition comme la formation dédiée aux violences de genre. Les cas remontés auprès de la Direction Sûreté-Sécurité sont souvent détaillés et permettent d'analyser la nature, la portée et l'impact immédiat des incidents, y compris les cas de violences de genre, sur les victimes.

Protection des données personnelles

Les personnes concernées disposent de différents canaux pour faire valoir leur point de vue sur la manière dont leurs données personnelles sont traitées. Cela intervient généralement lorsque les personnes cherchent à exercer l'un des droits qu'elles tiennent en application des réglementations en vigueur (accès, effacement, rectification de leurs données, opposition à leur utilisation...). Elles peuvent alors utiliser les formulaires de contact de l'espace assistance du site internet All.com ou contacter les équipes du service client à l'adresse de courrier électronique dédiée et indiquée dans la Charte Accor de Protection des Données Personnelles des clients ainsi que sur les formulaires de collectes de données personnelles (conformément aux recommandations des autorités de protection des données personnelles). Elles peuvent également contacter le délégué à la protection des données du Groupe aux coordonnées (courrier électronique ou postal) indiquées dans cette même charte. Les demandes des personnes concernées sont prises en compte par Accor de manière à se conformer aux réglementations en vigueur, notamment en matière de délais de traitement (généralement un mois) fixés par ces dernières. Accor dispose à cette fin de procédures dédiées mises en œuvre par le service clients. Les demandes des personnes concernées font l'objet de mesures quant à leur nombre, le type de demande et le délai de traitement.

Les personnes concernées peuvent également intervenir auprès de Accor par l'intermédiaire de leurs autorités nationales de protection des données (par exemple, la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés - « CNIL » - en France) dans le cadre d'une réclamation ou par celles de mandataires (par exemple avocats ou sociétés fournissant des services destinés à faciliter l'exercice de leurs droits par les personnes concernées). Les personnes concernées dont Accor traite les données personnelles ne relèvent pas de la catégorie des personnes vulnérables telle que définie par les réglementations applicables. Accor n'a donc pas mis en place de procédure particulière à l'égard de ces personnes.

Le délégué à la protection des données personnelles du groupe Accor (« Group Data Protection Officer ») veille au respect, par Accor, de ses obligations en matière de gestion des demandes des personnes concernées relatives à leurs données personnelles.

3.1.3.4.4 Protection des données personnelles

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. Il s'agit en particulier des principes dits de limitation des finalités (c'est-à-dire absence d'utilisation ultérieure des données de manière incompatible avec les finalités initiales), de transparence, de minimisation des données, de minimisation des durées de conservation, de sécurité, intégrité et confidentialité, etc.

Ces principes sont repris dans la Charte Accor de Protection des Données Personnelles, disponible sur le site Internet du Groupe et sur l'application mobile ALL, ainsi que sur les autres sites des marques du Groupe.

La Charte décrit ainsi les engagements du Groupe en faveur de la protection des données personnelles et de la vie privée. Son champ d'application comprend les traitements de données personnelles mis en œuvre sous la responsabilité de Accor SA. La Charte détaille également la relation avec les activités de traitement de données personnelles mises en œuvre au sein des sites sous contrat de management et de franchise. La Charte partage ensuite plusieurs informations à destination des personnes concernées sur l'utilisation de leurs données personnelles : quelles données peuvent être collectées, à quelles occasions, pour quelles finalités de traitement, sur quelle base légale et pour quelles durées de conservation, à destination de quelles personnes ou entités, de quelle manière les personnes concernées peuvent exercer leurs droits sur leurs données, etc. La Charte ne couvre pas les traitements de données mis en œuvre par les Autres activités de Accor. Leurs finalités de traitement de données personnelles et les moyens utilisés pour poursuivre ces finalités leur étant spécifiques, ces entités (moins exposées compte tenu de leurs modèles d'affaires et de leurs activités de traitement) disposent, conformément à la réglementation, de leurs propres documentations en la matière.

Des mises à jour de la Charte sont susceptibles d'intervenir en fonction des modifications que le responsable de traitement peut apporter dans la manière de traiter les données personnelles des clients. Ces mises à jour interviennent alors sous le contrôle du Délégué à la Protection des Données du Groupe (*Group DPO*). L'ensemble des employés du Groupe est responsable du respect de la Charte.

Plan d'actions

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 sites du Groupe, celles des membres de ses programmes de fidélité ou d'abonnement ou celles des utilisateurs de ses sites Internet ou applications mobiles.

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 RGPD), et également de prendre en compte l'ensemble des autres réglementations applicables en matière de protection des données. La Californie, le Nevada, le Brésil, la Russie, l'Australie, la Grande Chine et d'autres régions du monde se sont ainsi dotées de réglementations qui, dans certaines conditions, s'imposent également au Groupe.

Les mesures et l'accompagnement en matière de protection des données se déclinent :

- **au niveau du siège du Groupe** (auquel appartiennent notamment les équipes en charge des produits digitaux et des principales bases de données de clients et de membres des programmes de fidélité et d'abonnement) : depuis 2018, Accor SA a désigné un délégué à la protection des données personnelles auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (la « CNIL », l'autorité française de protection des données), qui assure également la fonction de « *Data Protection Officer* » pour Accor (« *Group DPO* »). Au sein du département « *Compliance* », une équipe est en charge des sujets de protection des données personnelles. Un réseau de champions de la protection des données (« *Privacy Champions* ») est également mis en place au sein des différentes équipes du siège 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 disponible en Europe et le sera à compter du 1er semestre 2025 dans le reste du monde. Elle propose aux sites 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 salariés des sièges, de certaines Autres activités (D-Edge, Gekko, Paris Society, Verychic, John Paul, OnefineStay) et des sites filiales.

En 2024, Accor a plus spécifiquement :

- mis à jour ses procédures et outils internes (déployés dès 2017) lui permettant de se conformer à l'obligation issue du Règlement Général sur la Protection des Données de tenir un registre de ses activités de traitement ;
- mis à jour ses recommandations internes relatives à l'encadrement contractuel des sujets de protection des données afin de mieux tenir compte des enjeux internationaux sur ce sujet.

En 2025, Accor déploiera un nouveau module de sa formation en ligne en matière de protection des données personnelles que devront suivre tous les employés éligibles décrits ci-dessus.

Les canaux permettent aux personnes concernées de contacter Accor sur les sujets de protection des données personnelles. La manière dont ces canaux sont mis à leur disposition et les indicateurs suivis sont indiqués dans la section 3.1.3.4.3 « Engagement avec les consommateurs et utilisateurs finaux ». S'agissant de la protection des données personnelles, Accor n'a pas identifié de risques de représailles lors de l'utilisation de ces canaux par les personnes concernées.

En matière de protection des données personnelles, les actions nécessaires et appropriées pour limiter les risques pour les personnes concernées sont établies par les réglementations applicables en la matière, notamment le RGPD. Le processus de détermination des actions consiste donc à mettre en œuvre les exigences dictées par ces réglementations (minimisation des données, information des personnes, sécurité des données, notifications de violation de données, etc.) lorsqu'elles s'appliquent à Accor. L'efficacité de ces actions se mesure principalement par la voie des réclamations que les personnes concernées peuvent déposer auprès d'autorités de protection des données ou au travers des contrôles que ces dernières peuvent mener.

Objectifs

En 2024, Accor a continué de suivre les indicateurs définis en matière de gestion des droits des personnes qui constitue un volet majeur en matière de protection des données personnelles. En effet, 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 le premier trimestre de 2024, cet indicateur montre que les équipes en charge du service client ont été à même de traiter et clôturer ce type de demande en 1,52 jour en moyenne.

Les cibles pour gérer les risques importants sont fixées par les réglementations applicables en matière de protection des données personnelles. Il s'agit pour Accor d'être conforme à ces réglementations, ce qui ne nécessite pas de consultation des consommateurs et/ou utilisateurs finaux.

3.1.3.4.5 Les violences de genre

Politiques

Accor reconnaît l'importance de traiter l'impact des violences de genre auprès de toutes ses parties prenantes. À ce jour, l'Engagement Groupe Diversité, Équité et Inclusion (DEI) s'est principalement concentré sur la protection des salariés, afin de garantir un environnement de travail sûr et inclusif pour l'ensemble des équipes, et ne couvre pas encore spécifiquement les violences de genre envers les hôtes. Cependant, Accor travaille activement à élargir la portée de cette politique. À partir de 2025, le cadre révisé inclura des engagements ciblés pour aborder les violences de genre envers les hôtes.

Les violences fondées sur le genre peuvent entraîner des conséquences durables sur les victimes, affectant à la fois leur santé physique (blessures corporelles) et/ou mentale (anxiété, dépression, troubles du stress post-traumatique).

Ces actes peuvent toucher des personnes de tous genres, bien que des études montrent qu'une femme sur trois peut être confrontée à ce type de violence au cours de sa vie[1]. Dans les régions où la sécurité des femmes dans les espaces publics constitue déjà un enjeu important, ces violences amplifient les vulnérabilités existantes, affectant le bien-être général des victimes et leur sentiment de sécurité.

Dans le secteur hôtelier, ces enjeux peuvent concerner les hôtes séjournant dans les hôtels et/ou bénéficiant des services proposés par Accor (restaurants & bars, espaces bien-être ou encore lieux de télétravail).

Conscient de l'impact profond des violences de genre sur la santé physique et mentale des victimes, Accor condamne toutes les formes de violences de genre, incluant le sexisme, le harcèlement sexuel et les violences domestiques, et veille à traiter tous les cas signalés de violence de genre.

Procédures visant à remédier aux violences de genre envers les hôtes et canaux leur permettant de faire part de leurs préoccupations

Accor traite tous les cas de violences signalés en suivant ses processus internes et via les canaux déjà établis, en particulier avec la Direction Sûreté-Sécurité du Groupe, et dans certains cas spécifiques, le Service *Customer Care* (voir sous-section « Remédier aux violences de genre » dans cette section).

Plusieurs outils de signalement ont été créés par Accor et sont soit à disposition des hôtels afin qu'ils puissent porter à la connaissance de Accor des cas, notamment de violences de genre, ou des hôtes pour signaler un cas précis (voir les sous-sections « Garantir la sécurité de nos hôtes » et « Actions concernant les violences de genre envers les hôtes »). Chaque signalement est examiné par les fonctions concernées afin d'apporter une réponse adaptée, en y associant les parties prenantes nécessaires (victimes, témoins, Directeur ou propriétaire d'hôtel, etc.). Cette gestion peut inclure un accompagnement des hôtels dans le soutien aux victimes dans leurs démarches, y compris judiciaires dans des cas de violences domestiques (dépôt de plainte), conformément aux engagements décrits dans les sections concernées de ce chapitre. Accor s'assure du bien-être de ses hôtes et s'efforce de garantir l'efficacité des canaux de signalement existants pour remédier aux situations signalées. En appui, les salariés ont à leur disposition un module de formation en ligne dédié aux violences de genre. Par ailleurs, Accor s'attend à ce que les principes énoncés dans la Politique Droits humains s'appliquent à tous les partenaires dans le cadre de leurs relations contractuelles avec Accor. Parmi ces principes, est mentionné *Accor Integrity Line*, le canal de signalement accessible et confidentiel, permettant à toutes les parties prenantes, notamment les hôtes, de signaler tout comportement non conforme à la Charte Éthique et RSE ou à la Politique Droits humains (voir section 3.1.4.3.1 « Politiques »), aux lois ou réglementations en vigueur. Cet outil est communiqué dans différents documents officiels tels que le Document d'enregistrement universel, la Politique Droits humains, la Charte Éthique et RSE et l'Engagement Groupe Diversité, Équité & Inclusion.

La Direction Sûreté-Sécurité partage ses différents outils avec les hôtels et les sites (voir section « Remédier aux violences de genre » dans cette section) via l'Intranet interne dédié. Elle s'appuie également sur son réseau mondial de correspondants Sûreté-Sécurité pour les partager et les faire connaître.

Les hôtes séjournant dans les hôtels peuvent contacter le service *Customer Care* qui, en fonction des demandes, pourra les rediriger vers les équipes concernées (voir section « Remédier aux violences de genre » dans cette section), via le site all.accor.com, les *webforms* accessibles, les agents téléphoniques ou toutes remontées transmises par d'autres départements du Groupe.

Les signalements via ces outils témoignent de leur bonne appropriation. Toutefois, il reste difficile d'évaluer précisément le nombre de cas liés aux violences.

Le Groupe s'engage à protéger les utilisateurs de ces mécanismes de toute forme de représailles (pour plus de détails sur les politiques de prévention voir section 3.1.4.3.1 « Politiques »).

Actions concernant les violences de genre envers les hôtes

Depuis la formalisation de son Engagement Groupe sur les violences de genre en 2021 dans le cadre de la Coalition Génération Égalité « *Gender-Based Violence* » de ONU Femmes en tant que coleader du secteur privé, Accor a concentré ses efforts principalement sur ses salariés et les communautés locales. Bien que certaines actions déjà mises en œuvre répondent en partie à ces enjeux pour les hôtes, un plan d'actions spécifique à cette population n'a pas encore été formalisé. À partir de 2025, Accor intégrera cette priorité aux feuilles de route des différentes fonctions concernées, afin de renforcer son engagement en faveur d'une hospitalité plus responsable et accueillante pour ses hôtes. Ce plan veillera à renforcer les mécanismes de suivi et d'évaluation existants.

Accor agit face aux violences de genre touchant les hôtes au travers d'outils globaux et d'initiatives locales. Le Groupe a développé des outils et procédures pour la remontée d'incidents et le traitement des cas de violence, contribuant à une meilleure prévention, un suivi et une gestion adaptée des situations signalées (pour plus de détails, voir les sections suivantes). De plus, des initiatives locales ont également été mises en place, telles que des campagnes de sensibilisation, ou des programmes dédiés au signalement et à l'accompagnement des victimes.

Remédier aux violences de genre

La gestion opérationnelle des violences de genre affectant les hôtes est principalement assurée par les équipes locales, avec le soutien de la Direction Sûreté-Sécurité. Dans certains cas particuliers, le service *Customer Care* ou certaines marques et régions interviennent également.

(1) *Organisation Mondiale de la Santé (2021), Une omniprésence dévastatrice : une femme sur trois dans le monde est victime de violence, Communiqué commun du 9 mars 2021, Genève / New York.*

Process et outils Sûreté – Sécurité

- **Guide sûreté *Standard Operating Procedures* (Sûreté et Sécurité)** : Accor dispose de procédures destinées à anticiper et à faire face de façon appropriée aux actes de malveillance auxquels le Groupe et ses hôtes sont exposés. Elles sont communiquées à l'ensemble des hôtels et sites exploités sous enseigne Accor quelle que soit l'activité, quelle que soit la marque ou le mode de gestion (sites filiales ou sous contrat de management ou franchise). Accor met en place 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. Il met à disposition des équipes opérationnelles des hôtels et sites, un manuel de standards de sûreté opérationnels appelé *Security SOP* « *Standard Operating Procedure* ». Ce manuel a pour objectif de fournir des directives et des mesures de bonnes pratiques aux Directeurs des hôtels et sites afin de les aider à garantir la protection des personnes et des biens en détaillant les mesures physiques, techniques et humaines pour lutter contre tout acte de malveillance. Parmi les procédures spécifiques, la norme hôtelière « Ne Pas Déranger » joue un rôle crucial. Chaque chambre, qu'elle soit occupée ou non, doit être vérifiée au moins une fois toutes les 24 heures, même si le panneau « Ne Pas Déranger » est affiché. Cette vérification vise à s'assurer que le client n'est pas en détresse (malaise, tentative de suicide, etc.) et à prévenir des actes malveillants tels que la préparation d'attentats, la prostitution, la séquestration, etc. Cette directive, à la fois préventive et proactive, reflète l'engagement du Groupe à garantir un environnement sûr pour tous ses hôtes. Pour les Autres activités du Groupe qui ne sont pas des activités hôtelières, la Direction Sûreté-Sécurité Groupe, assure des missions de conseils adaptés, d'audits, d'appuis opérationnels pour la protection des salariés, des hôtes et des infrastructures.
- **Outil de remontée d'incidents (Sûreté et Sécurité) pour les hôtels** : la Direction Sûreté-Sécurité du Groupe a développé et déployé un outil de remontée d'incidents permettant un suivi précis par région et par marque dans l'ensemble du Groupe, en vue de renforcer la sécurité dans les hôtels, améliorer la réponse des équipes aux incidents, harmoniser les protocoles de gestion des crises, et sensibiliser les salariés. Cet outil couvre l'ensemble des activités du Groupe, l'ensemble des hôtes, salariés et communautés locales interagissant avec les hôtels. À terme, Accor espère non seulement réduire la gravité des incidents mais aussi renforcer son engagement en termes de sécurité et de responsabilité sociale à travers une gestion transparente et efficace des crises. Dans le cadre des actions menées par le Groupe pour agir contre les violences de genre, l'outil de signalement des incidents permet de signaler ces actes sous la catégorie d'incident « agression » (sous-catégorie agression verbale, physique et sexuelle). Entre autres, cet outil se matérialise par une interface numérique sous forme de formulaire tripartite (identification de l'hôtel, description de l'incident, dépôt de documents). L'élaboration de l'outil de remontée d'incidents a été initiée en 2024. L'outil est déjà déployé dans les hôtels Premium, Midscale & Economy (PME) – Luxury & Lifestyle (L&L) dans la région Amériques (hors États-Unis et Canada). La fin du déploiement sur l'ensemble des régions est prévue pour 2025. Cet outil a pour vocation d'être déployé dans l'ensemble des hôtels du Groupe, indépendamment de leur mode de gestion ou de leur enseigne. En 2025, lors d'un groupe de travail, Accor renforcera le suivi des cas de violence de genre, au-delà de la catégorie déjà disponible.

Process et outils Gestion de crises

- La Direction Sûreté-Sécurité assure une permanence 24/7. Pour les incidents les plus graves pouvant être qualifiés de « crise » (catastrophe naturelle, attaque terroriste, attaque cyber, pandémie…), 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 toutes les entités du Groupe. La Direction Sûreté – Sécurité peut activer le dispositif de gestion de crise afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité des clients et des salariés. Une cellule de crise peut être activée au niveau des Sièges régionaux et au niveau Siège Groupe à Paris. Elle en assure le déploiement, le suivi et le contrôle, tout en veillant à son intégration dans l'ensemble du Groupe. Les équipes situées sur le site impacté doivent respecter le schéma de remontée d'information décrit dans le manuel ALERT présenté ci-dessous. L'efficacité de ce dispositif peut être évaluée à travers d'un retour d'expérience quand une crise s'est produite, cela permet d'améliorer continuellement l'ensemble des procédures.
- **Manuel de gestion ALERT et fiches réflexes pour les hôtels** : le Groupe a déployé depuis 2007 le manuel de gestion de crise « ALERT » (*Accor guideLines & Emergency Response Tools*). Ce manuel est mis à disposition de l'ensemble des entités du Groupe (hôtels et sites exploités sous enseigne Accor). Il est accompagné de fiches réflexes conçues pour offrir des réponses efficaces face à des situations sensibles ou critiques. Ces fiches sont mises à la disposition de tous les hôtels et sites quel que soit leur marque ou leur mode de gestion, elles sont communiquées aux autres filiales pour être adaptées en fonction de leurs spécificités métiers. Le manuel ALERT et les fiches réflexes sont disponibles sur le site Intranet Groupe et sont envoyés par le réseau mondial des correspondants Sûreté-Sécurité. Les fiches fournissent des outils pratiques permettant de mieux gérer des urgences telles que les violences de genre commises à l'égard des hôtes ou de salariés. Les recommandations peuvent être suivies simultanément ou dans un ordre adapté selon le contexte. La rapidité de la réaction est cruciale, la première heure étant déterminante pour une gestion efficace. L'action collective, impliquant la collaboration entre les membres de l'équipe et la hiérarchie, est essentielle. Une des fiches réflexes porte sur le thème des agressions (sexuelles, physiques ou verbales) envers les hôtes ou les salariés et permet de répondre au mieux aux cas. Ces procédures sont régulièrement mises à jour et adaptées. Ces actions visent à renforcer les compétences des salariés dans la prévention et la gestion des risques de violences de genre envers les hôtes. Elle améliore ainsi leur réactivité et leur capacité à identifier et à traiter rapidement les situations à risque.

Toutes les parties prenantes dont les hôtes, peuvent avoir recours en toute confidentialité, à la **ligne d'alerte Accor AIL** (*Accor Integrity Line*) pour signaler tout comportement ou situation contraire aux engagements du Groupe. Ce dispositif d'alerte s'appuie sur une plateforme Internet accessible 24/7 (voir paragraphe dédié à *Accor Integrity Line* dans la section 3.1.4.3.1 « Politiques »).

Gestion des remontées client

Certains cas spécifiques de violence de genre, peuvent être traités par le service *Customer Care*. Il existe un document de référence concentrant les consignes génériques relatives à l'activité quotidienne du service qui distingue deux processus selon un périmètre défini :

- **Service *Customer Care*** : le service client du Groupe comprend une activité de *Customer care* liée à la remontée des réclamations client dans un périmètre précis (à l'exception des marques et régions décrites dans le paragraphe suivant) et une activité liée aux réservations au sein du Groupe. Le *Customer Care* permet de traiter, entre autres, les réclamations liées aux violences de genre qui sont remontées via différents canaux (site all.com, *webforms*, lien avec les agents téléphoniques, remontées transmises par d'autres départements du Groupe). Les demandes sont catégorisées via un outil de gestion client : bien qu'aucune catégorie ne soit aujourd'hui dédiée aux violences de genre spécifiquement, la majorité de ces remontées sont classées dans la catégorie *Safety & Security*. Ensuite, le *Customer Care* réalise un travail de soutien aux hôtes dans ses démarches avec l'hôtel ou site concerné et en collaboration avec d'autres équipes lorsque nécessaire (par exemple, équipes Juridique et *Compliance*, Sûreté-Sécurité, *Talent & Culture*, etc.). Le suivi de chaque demande et les remédiations proposées sont traités individuellement. Tout préjudice corporel doit être déclaré par l'hôtel concerné directement à son assureur, permettant ainsi une gestion en lien direct avec la victime et, si nécessaire, son propre assureur. Le *Customer Care* peut se former via le module de formation interne dédié aux violences de genre (voir chapitre « 3.1.4. Violences de genre ») et également sur la manière appropriée de gérer des situations sensibles en fonction des formations disponibles et du contexte juridique local. De plus, les équipes ont à leur disposition des guides de réponse qui constituent une base de données contenant des modèles de réponse ainsi que la référence aux textes de loi (par exemple, accusé de réception, insatisfaction, sujets sensibles, préjudice corporel, cas concernant des PMR, etc.).
- **Remontées client en dehors du *Customer Care*** : certaines marques [1] et régions [2] sont réorientées vers des contacts centraux, locaux ou vers les directions d'hôtels directement. Ces entités ont des processus spécifiques pour traiter les cas de *Customer Care,* qui peuvent aujourd'hui inclure les violences de genre.

Garantir la sécurité de nos hôtes

Localement, des initiatives ont été mises en place pour les hôtes. Ces actions visent à assurer leur sécurité :

- **Certification *SHe Travel Club*** : certains hôtels ont été certifiés via *SHe Travel Club*, label indépendant évaluant les hôtels à travers le monde pour l'accueil des femmes, avec notamment un volet sur la sécurité.
- **Affichage 3919 (France)** : en France, à l'occasion de la journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes en 2023, Accor a apporté son soutien au dispositif national 3919 du Gouvernement. Le 3919, plateforme téléphonique d'écoute, d'information et d'orientation accessible 24h/24, 7j/7, constitue un pilier central d'aide aux femmes victimes de violences. 1 500 hôtels ont ainsi reçu des posters destinés à être affichés sur le long terme dans des lieux réservés aux femmes pour sensibiliser et faciliter l'accès aux services essentiels, garantissant ainsi un soutien adéquat.
- **Programme de signalement des violences de genre (Brésil)** : plusieurs hôtels brésiliens ont installé des affiches dans les lieux réservés aux femmes, les informant qu'une aide leur sera apportée en alertant discrètement un salarié grâce à un code spécifique. Cette mesure s'accompagne d'une formation complète pour l'ensemble du personnel des hôtels concernés, afin qu'ils soient en mesure de réagir de manière appropriée et sécurisée.

Toutes ces initiatives concrètes mises en place pour les hôtes, visent à prévenir, atténuer et remédier les impacts négatifs des violences fondées sur le genre. En ce qui concerne les cas de violences de genre signalés, Accor traite chaque situation individuellement en s'appuyant sur les canaux et processus décrits ci-dessus, lesquels font l'objet de revues régulières afin d'en garantir l'efficacité. Par exemple, des audits internes, tant au niveau des sièges que des opérations, peuvent être menés pour vérifier le respect des procédures Sûreté-Sécurité.

Accor s'engage à prendre des mesures pour éviter de causer ou contribuer aux violences sexuelles envers les hôtes. Cet engagement se traduit par la mise en œuvre d'actions de prévention, qui constituent le cœur des initiatives du Groupe sur ce sujet. Ces actions seront renforcées par le groupe de travail poursuivant ses efforts en 2025 (voir section « Actions concernant les violences de genre envers les hôtes » de ce chapitre).

Comme précédemment indiqué, la Politique Droits humains établit des lignes directrices pour prévenir et gérer les situations de non-respect des droits humains. Elle couvre notamment les incidents graves tels que le travail forcé et la traite des êtres humains, en conformité avec les normes internationales reconnues. Tout incident en lien avec les droits humains, y compris les violences sexuelles, peut être signalé par toute partie prenante interne ou externe via la ligne d'alerte *Accor Integrity Line* ou les autres canaux existants. En 2024, des cas liés à l'existence de violences sexuelles affectant les hôtes ont pu être signalés et traités au niveau local suivant les différents canaux disponibles. Chaque signalement est soigneusement évalué et traité de manière individualisée, en garantissant une gestion appropriée et conforme aux standards éthiques du Groupe.

La prévention et la remédiation des violences de genre sont suivies de manière transversale par le Département Social Care & Impact (SCI), en coordination étroite avec différents Départements au niveau du Groupe, dont les départements Sûreté-Sécurité, Compliance, ainsi que les Opérations au niveau local, afin d'assurer une approche globale et intégrée sur ces sujets.

(1) Oasis Collection, Onefinestay, Squarebreak, Fairmont, Raffles et Swissôtel, Mama Shelter, Jo&Joe, Mövenpick, Adagio, Rixos, Greet, Orient Express, Banyan Tree/Angsana, Mantra/Mantis, 25Hours, Hotel Maison Sofia, Peppers, Sanderson London, Morgans Originals
(2) Ces régions incluent notamment l'Asie, les États-Unis d'Amérique, le Brésil, l'Allemagne.

Objectifs

Accor réaffirme son engagement à garantir le bien-être de ses hôtes, en portant une attention particulière à la prévention et à la gestion des violences de genre. Le Groupe s'attache à évaluer en continu ses pratiques actuelles et à améliorer ces approches pour répondre durablement à ces enjeux sociétaux comme décrit tout au long du chapitre. Ce phénomène systémique est difficile à mesurer : le processus de remontée et traitement des cas reste très souvent décentralisé dans les pays, les marques et les hôtels. Concernant les remontées des cas, la Direction Sûreté-Sécurité a implémenté en 2024 un nouvel outil de remontée d'incidents, avec un déploiement plus large prévu dès 2025. Le Groupe va explorer les bonnes pratiques auprès des associations avec lesquelles Accor est engagé pour affiner les procédures.

3.1.4 *Agir avec éthique avec les parties prenantes (ESRS G1)*

3.1.4.1 Rappel de l'IRO matériel

Intitulé de l'IRO	**Typologie**
Risques financiers et réputationnels liés à des incidents de corruption	Risque

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, au cours de laquelle le Groupe a considéré l'ensemble de ses activités, Accor a identifié un risque matériel en lien avec le risque de corruption [(1)]. Le Groupe estime élevés les effets financiers et réputationnels qui seraient liés à un éventuel incident de corruption qui interviendrait dans le cadre de son activité propre, en amont ou en aval de sa chaîne de valeur. La perte de revenus pourrait provenir d'une baisse de confiance des investisseurs, d'un désintérêt de la clientèle pour les marques d'une entreprise exposée à la corruption ou d'un défaut d'attractivité du Groupe pour ses employés actuels et futurs.

La mitigation de ce risque est une priorité pour Accor, qui a développé des politiques et plans d'actions afférents. Ces éléments sont détaillés dans les sections ci-dessous.

3.1.4.2 Le rôle majeur des organes de gouvernance

Le Comité en charge de la conduite des affaires est le Comité d'audit, de la compliance et des risques. Cet organe est l'un des Comités du Conseil d'administration du Groupe. À ce titre, il constitue l'un des organes d'administration, de direction et de surveillance dans la conduite des affaires.

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.

Les missions du Comité d'audit, de la compliance et des risques sont détaillées dans le Règlement intérieur du Conseil, reproduit en chapitre 4, section « 4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel.

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, Présidente ;
- M. Ugo Arzani ;
- Mme Hélène Auriol Potier ;
- Mme Anne-Laure Kiechel ;
- Mme Iris Knobloch ; et
- M. Bruno Pavlovsky.

Tous possèdent les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de vigilance et à leur rôle au sein du Comité d'audit. Accor estime qu'au regard de leurs formations et de leurs expériences professionnelles, tant en banques d'affaires qu'en direction générale ou financière de groupes internationaux, les membres de ce Comité ont la compétence nécessaire à la conduite des affaires du Groupe. Le détail des compétences des membres du Comité figure au chapitre 4, section « 4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2024 » du présent Document d'enregistrement universel.

Il existe également un Comité éthique qui 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 2024, la Directrice juridique et Compliance et Secrétaire du Conseil, Besma Boumaza, 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 ;

(1) L'emploi du terme corruption dans ce présent rapport de durabilité inclut les pots-de-vin.

- 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 trimestriellement en moyenne.

3.1.4.3 Les clefs de l'éthique

3.1.4.3.1 Politiques

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.

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 salariés c'est-à-dire les salariés, permanents et non-permanents, de Accor et ses filiales ainsi que des sites opérés 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 socle du programme de compliance et elle couvre plusieurs thématiques, en ce compris la prévention de la corruption et le trafic d'influence :

- définir et illustrer la corruption et le trafic d'influence avec des comportements interdits (à travers la Politique de Prévention de la corruption et du trafic d'influence) ;
- aider les salariés Accor à comprendre leurs obligations et prendre les bonnes décisions ;
- s'assurer que toutes les activités sont menées conformément aux lois anticorruption.

La Charte Éthique et RSE et la Politique de Prévention de la corruption et de trafic d'influence, sont mises à jour par la Directrice juridique et Compliance et Secrétaire du Conseil d'administration de Accor, en coordination avec les Départements concernés.

Les politiques et procédures suivantes viennent compléter la Charte Éthique et RSE :

- **l'évaluation des tiers :** une procédure *Know Your Counterparty* (KYC) permet d'effectuer une analyse préliminaire du risque lié au tiers afin d'identifier tout problème juridique ou de réputation devant être pris en compte et, si nécessaire, d'y remédier avant d'entrer en relation contractuelle ou commerciale avec ladite contrepartie ;
- **les dons et le mécénat :** une politique définit les règles et processus qui régissent les activités de dons et mécénat de Accor ;
- **le sponsoring :** une politique encadre les activités de sponsoring de Accor ;
- **les achats responsables :** une Charte Achats Responsables a pour objet de partager avec l'ensemble des fournisseurs les principes et les engagements du Groupe. Elle formalise également les attentes de Accor vis-à-vis de l'ensemble des entreprises avec lesquelles le Groupe entretient des relations d'affaires directes ou indirectes dans toute la chaîne de valeur (fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) ;
- **la gestion des conflits d'intérêts :** une politique a pour objet de fixer les règles permettant d'identifier, de prévenir et de résoudre les conflits d'intérêts, apparents ou réels, pouvant survenir au sein du Groupe ;
- **la gestion des alertes professionnelles :** une procédure décrit les règles qui régissent les alertes professionnelles. Ces alertes sont décrites dans la section suivante ;
- **les cadeaux et invitations :** une politique a pour objet l'offre et la réception de cadeaux et d'invitations par les salariés des sièges et des sites, dans le cadre de relations commerciales et d'affaires ;
- **les formations à la prévention des risques de corruption et de trafic d'influence :** une Politique de Formation prévoit la mise en œuvre d'un dispositif de sensibilisation pour tous les salariés du Groupe et d'un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence.

Les politiques et procédures du Groupe s'appliquent à tous ses salariés permanents et non permanents, des sièges, des filiales et des sites sous enseigne Accor.

La Charte Éthique et RSE de Accor prévoit que tout salarié 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, à la Directrice Compliance ou aux Responsables Compliance régionaux.

Afin d'offrir une meilleure accessibilité, une protection renforcée et d'encourager la prise de parole, le Groupe a mis en place un **dispositif d'alerte global sécurisé :**

- **une plateforme d'alerte**, ***Accor Integrity Line,*** disponible via le site Intranet ou publiquement sur Internet, sur laquelle les droits du lanceur d'alerte sont précisés ;
- **une procédure de traitement** associée.

Le dispositif d'alerte est **communiqué au travers de nombreux documents de référence publics du Groupe** tels que la Charte Éthique et RSE, la Politique Droits humains, les Engagements Diversité, Équité & Inclusion, le Document d'enregistrement universel et la Charte Achats Responsables.

Des communications internes complémentaires (communications écrites, affichage, Intranet, etc.) permettent de faire connaître la plateforme aux salariés.

La plateforme d'alerte est **accessible à toutes les parties prenantes de Accor, internes et externes** : salariés de Accor situés dans les sièges et filiales, salariés des hôtels opérés sous enseigne Accor (managés et franchisés), fournisseurs et travailleurs de la chaîne de valeur, hôtes, communautés locales, etc.

Elle est **accessible en permanence** (24h/24, 7j/7), disponible en 29 langues et hébergée par un prestataire externe indépendant.

Elle permet de **signaler de manière sécurisée et confidentielle** un crime, un délit, une menace ou un préjudice pour l'intérêt général, une violation ou une tentative de dissimulation d'une violation d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, du droit de l'Union européenne, de la loi ou du règlement, **tout comportement ou situation non conforme** à la Charte Éthique et RSE, à la Politique Droits humains de Accor.

Les alertes peuvent concerner tous les sujets, et sont catégorisées de la manière suivante :

- **santé-sécurité** : sécurité alimentaire, sécurité des clients et des salariés, 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.

Une **procédure** encadre le traitement des alertes reçues :

- 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 ;
- les alertes sont traitées par des **référents dédiés** issus des Directions et Départements Audit interne, Talent & Culture ou Juridique et Compliance. Les référents sont tous **formés** à l'utilisation de la plateforme d'alerte, ont accès au support de formation et à la documentation suivante : les procédures applicables, un guide d'investigation, un guide d'utilisateur de la plateforme, et divers modèles de document (rapport, compte-rendu d'entretien…). Des réunions ponctuelles sont organisées avec les référents qui souhaitent bénéficier d'un accompagnement ;
- le **suivi des alertes** est assuré par un Comité dédié, animé par la Direction juridique et Compliance. Il est composé de la Directrice juridique et Compliance, du Directeur des Affaires sociales, du Directeur de l'Audit, de la Directrice Compliance et de la Directrice Droits humains. Ce Comité s'est réuni huit fois pour suivre l'ensemble des alertes de l'année 2024.

Le recours à *Accor Integrity Line* augmente régulièrement depuis sa mise en place, ce qui démontre l'accessibilité et l'efficacité du dispositif. En 2024, le nombre d'alertes reçues via *Accor Integrity Line* a augmenté de plus de 37 % par rapport à 2023.

Outre la Charte Éthique et RSE et la procédure d'alerte mentionnées ci-dessus, Accor dispose d'une procédure de traitement des alertes à destination des référents en charge du traitement des alertes. Cette procédure décrit le mode de désignation des référents, ainsi que les règles et étapes qu'ils doivent respecter.

Cette procédure précise qu'ils doivent :

- ne pas être impliqués dans un conflit d'intérêts avéré ou apparent ;
- faire preuve d'objectivité et rester neutre dans l'appréciation des faits ;
- prendre toutes précautions utiles pour préserver la sécurité des données tant à l'occasion de leur recueil que de leur communication ou de leur conservation ;
- garantir la confidentialité de l'identité des lanceurs d'alerte ;
- Informer le lanceur d'alerte dans un délai raisonnable des suites données à l'alerte.

L'ensemble de ces procédures permettent donc à Accor d'enquêter de manière objective sur les incidents liés à la conduite des affaires, y compris les cas de corruption et de versement de pots-de-vin.

Le Groupe a mis en place un dispositif de formation aux risques de corruption et de trafic d'influence. Ce dernier s'appuie à la fois sur un module de formation en ligne à caractère général destiné à l'ensemble des salariés, et sur un module de formation plus approfondi en présentiel destiné aux salariés les plus exposés à ces risques. La formation en ligne est valable trois ans et la formation en présentiel est valable deux ans. Ce dispositif est décrit dans un document disponible sur l'Intranet, la Politique de Formation à la prévention des risques de corruption et de trafic d'influence du Groupe.

Les salariés les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence, c'est-à-dire les personnes qui ont la charge des processus à risque, sont identifiés sur le fondement de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence. La dernière mise à jour de cette cartographie des risques a eu lieu en 2022.

Les fonctions considérées comme les plus exposées au risque de corruption et de trafic d'influence sont les suivantes :

- les membres du Comité exécutif ;
- les Senior Vice-présidents (toute fonction) ;
- les Vice-présidents (toute fonction) ;
- tous les salariés des fonctions suivantes : Audit, Juridique, Achats et Relations institutionnelles ;
- les Managers et plus des fonctions suivantes : Développement/*Design & Technical Services*, Ressources humaines (Talent & Culture) ;
- les Senior Managers et plus de la fonction Finance ;
- les Directeurs/Directeurs adjoints et plus des fonctions suivantes : Business, Digital & Tech, Communication, Ventes, Opérations, Marketing, Risques et Sûreté & Sécurité.

3.1.4.3.2 Plans d'action relatifs au risque de corruption

Le Groupe dispose d'un dispositif de prévention, de détection et de gestion des risques de corruption et de trafic d'influence, tel que décrit dans la Politique de Prévention de la corruption et de trafic d'influence.

Les référents dédiés issus des Directions/Départements Audit interne, Talent & Culture ou juridique et Compliance, peuvent mener des enquêtes.

Les enquêtes visant les alertes de la catégorie « Compliance » peuvent être menées par les Responsables Compliance régionaux ou la Direction juridique et Compliance en toute indépendance.

Les Responsables Compliance régionaux sont sous la responsabilité hiérarchique de la Direction juridique et Compliance, et non de la ligne managériale régionale.

Le Comité de suivi des alertes reporte ses travaux au Comité éthique à chacune de ses réunions. Le Comité éthique et la Direction juridique et Compliance font part du suivi des alertes au Comité d'audit, de la compliance et des risques annuellement.

La Charte Éthique et RSE et la Politique de Prévention de la corruption et de trafic d'influence, ainsi que l'ensemble des politiques et procédures du Groupe sont accessibles aux salariés sur les différents Intranets Accor.

Le dispositif de formation aux risques de corruption et de trafic d'influence est décrit dans la Politique de Formation à la prévention des risques de corruption et de trafic d'influence du Groupe. Deux types de formation sont mis à disposition des salariés :

- un module de formation en ligne que chaque salarié doit suivre et valider une fois tous les trois ans ;
- un module de formation à destination des salariés les plus exposés aux risques de corruption qu'ils doivent suivre et valider une fois tous les deux ans. Tout nouveau salarié faisant partie de la liste de personnel exposé doit se conformer à cette obligation dans les six mois qui suivent sa prise de fonction.

Les salariés les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence, c'est-à-dire les personnes qui ont la charge des processus à risque, sont identifiés sur le fondement de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence. La dernière mise à jour de cette cartographie des risques a eu lieu en 2022. 100 % des fonctions les plus exposées aux risques de corruption sont identifiées dans le programme de formation décrit dans la Politique de Formation à la prévention des risques de corruption et de trafic d'influence.

Le programme de formation de prévention de la corruption et de trafic d'influence s'applique aux salariés de Accor des sièges et des filiales dans le monde entier. Le dispositif de formation prévu par cette politique peut également bénéficier aux sites exploités sous enseigne Accor. Par conséquent, il ne couvre pas le Conseil d'administration et ses membres.

En 2024, Accor a mené ou poursuivi les actions figurant ci-après :

- mise à jour de la Charte Éthique et RSE : cette actualisation visait à mieux refléter la Raison d'être de Accor : « *Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité.* » La Charte s'applique à tous les salariés permanents et occasionnels, des sièges, des filiales et des sites sous enseigne Accor ;
- mise à jour de la Politique Cadeaux et invitations : la révision de cette Politique visait à mieux prévenir les risques et problèmes d'éthique et à aligner davantage les pratiques les standards du Groupe. Les modifications apportées renforcent la transparence et guident les employés dans la gestion des situations liées à l'offre et à l'acceptation de cadeaux et d'invitations, tout en respectant les standards éthiques élevés de Accor ;
- la Politique s'applique à tous les salariés permanents et occasionnels, des sièges, des filiales et des sites sous enseigne Accor ;
- animation du réseau social interne *AccorLive* sur les sujets d'éthique des affaires ;
- digitalisation des registres liés aux sujets d'éthique des affaires, notamment les registres de déclaration des cadeaux et invitations et de déclaration des conflits d'intérêts.

En 2025, Accor prévoit la mise en place de certaines actions :

- mise à jour de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- mise à jour des politiques et procédures du dispositif de prévention de la corruption et du trafic d'influence en lien avec la mise à jour de la cartographie citée ci-dessus, notamment la Politique d'évaluation des tiers.

Dans le cadre du bon suivi de la conduite des affaires, les litiges juridiques sont suivis par les instances de gouvernance pertinentes.

Les sociétés du Groupe n'ont pas été visées en 2024 par une condamnation définitive pour violation de la législation anticorruption, aussi, elles n'ont pas fait l'objet de condamnation pécuniaire.

La déclaration ci-dessus couvre les condamnations définitives prononcées au cours de l'année concernée, soit 2024, visant une entité contrôlée par Accor au moment des faits reprochés. Cette déclaration vise les jugements passés en force de chose jugée, soit ceux qui ne sont plus susceptibles de recours, dont les recours ont été épuisés, ou dont les délais de recours sont expirés.

La Politique de Prévention de la corruption et de trafic d'influence précise que tout manquement à cette politique pourrait entraîner des sanctions sévères pour les salariés du Groupe. Tout salarié, qui aurait violé la politique, en toute connaissance de cause ou par négligence, ou caché une information concernant une violation potentielle, sera soumis à une procédure disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement.

La Politique de Prévention de la corruption et de trafic d'influence précise également que le non-respect de cette politique ou de toute autre loi anticorruption par les partenaires de Accor peut entraîner la rupture des relations commerciales.

3.1.4.3.3 Relations avec les pouvoirs publics

Au-delà de ses Politiques et plans d'actions relatifs à la lutte contre la corruption, Accor a souhaité divulguer ses **activités et engagements en matière d'influence publique**, notamment ses activités de lobbying dans un objectif de transparence, y compris sur ses contributions politiques. **Ces informations sont partagées à titre volontaire, cette thématique n'étant pas matérielle pour le Groupe.**

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.

Le contrôle des activités de lobbying est placé sous la responsabilité du Président-directeur général, membre du Conseil d'administration, ainsi que des membres du Comité exécutif et de la Direction des Affaires publiques.

Le Conseil d'administration ne compte par ailleurs aucun membre ayant occupé un poste comparable dans l'administration publique au cours des deux années précédant sa nomination.

Cependant, les positions du Groupe sont portées par le Président-directeur général, les membres du Comité exécutif et la Direction des Affaires publiques. Accor fait également appel à une agence extérieure dans le cadre de ses relations institutionnelles au niveau européen.

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.

En 2024, 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. Les activités de la Direction des Affaires publiques ont vocation à couvrir l'ensemble des activités et entités du Groupe à travers le monde.

La politique concerne en particulier quatre 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 sites pour affronter la crise énergétique. En parallèle, la mise en œuvre du décret tertiaire entraîne des évolutions réglementaires et des modifications structurelles de l'activité de l'entreprise à laquelle elle doit s'adapter ;
- **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. Le Groupe, au travers de ses organisations professionnelles, a œuvré aux niveaux national et européen pour faire en sorte que la spécificité de ses métiers soit prise en compte par les pouvoirs publics, afin de réduire les tensions de recrutement ;
- **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 mise en œuvre du *Digital Markets Act*, réglementation européenne initialement destinée à établir une concurrence plus équitable sur les marchés numériques, menace en particulier le modèle de distribution du Groupe. Sa mise en application par les grandes plateformes en ligne se fait au détriment du secteur hôtelier : elle offre davantage de visibilité aux agences en ligne et aux comparateurs de prix. Le risque représenté par le *Digital Markets Act* est détaillé en Chapitre 2 ;
- **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 ; celle-ci a été accélérée dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de l'été 2024, et les équipes Affaires publiques du Groupe œuvrent pour faire de l'héritage des JOP une opportunité de valoriser ces actions avec les pouvoirs publics.

Au niveau européen, Accor, à travers l'*European Hotel Forum* et les organisations professionnelles du secteur hôtelier (HOTREC et fédérations nationales), 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 *World Travel & Tourism Council*(WTTC), association regroupant les principaux acteurs du tourisme – entreprises et institutions – au niveau mondial, 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 (qui représentent les dépenses externes de lobbying) sont présentées dans le tableau ci-dessous. Il s'agit ici des dépenses de lobbying centralisées, et représentent toutes des cotisations. Le Groupe ne réalise aucun versement financier à des partis politiques. Les dépenses internes de lobbying (dépenses de personnel par exemple) ne sont pas ici précisées.

Organisations sectorielles ou fédérations professionnelles bénéficiaires	**Montants 2024** *(en euros)*
Union des métiers et des industries de l'hôtellerie/Groupement national des chaînes hôtelières (UMIH-GNC) - organisations professionnelles représentatives du secteur de l'hôtellerie-restauration	360 155
Association française des entreprises privées (AFEP) - association de défense des intérêts des grandes entreprises françaises	82 000
Alliance France Tourisme - réseau d'entreprises du secteur du tourisme réunies pour promouvoir l'attractivité de la destination France	23 333
Mouvement des entreprises de France - MEDEF international - promotion des entreprises françaises à l'étranger	10 500
Anthenor Public Affairs - réseau de dirigeants en charge du lobbying	3 000
Association des responsables des relations avec les pouvoirs publics APAP) - réseau de dirigeants en charge du lobbying	500
Europe	
European Hotel Forum (EHF)	127 000
Monde	
World Travel & Tourism Council (WTTC)	40 427
Cercle économique franco-qatari (QADRAN) - association regroupant les entreprises françaises et qataries et visant à promouvoir les relations économiques entre les deux pays	40 000
Conseil français des Investisseurs en Afrique (CIAN) - association d'entreprises françaises ayant des intérêts en Afrique	3 000
Total	**689 915**

3.1.5 Annexes

3.1.5.1 Annexe 1 : Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de l'entreprise

ESRS	Exigences de publications	Page(s) de référence
ESRS 2 Informations générales à publier	BP-1 — Base générale pour la préparation des états de durabilité	120
	BP-2 — Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	120-121
	GOV-1 — Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	129
	GOV-2 — Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	129, 240-241
	GOV-3 — Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	130, 144
	GOV-4 — Déclaration sur la vigilance raisonnable	130
	GOV-5 — Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	131-132
	SBM-1 — Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	122-125
	SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	127-128, 191, 214, 226, 234
	SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	136-141, 165, 169-170, 191, 214-215, 226, 234-235
	IRO-1 — Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	132-136, 143-144, 166, 169-170, 172, 241
	IRO-2 — Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	246-249
ESRS E1 Changement Climatique	ESRS 2 GOV-3 — Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	144
	E1-1 — Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	145-146, 151-157, 161
	ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	165
	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	143-144
	E1-2 — Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	145
	E1-3 — Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	151-157, 161
	E1-4 — Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	146-149, 154-157, 164-165
	E1-5 — Consommation d'énergie et mix énergétique	163
	E1-6 — Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	146-147, 163, 250-253
	E1-7 — Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	165 - Ne concerne pas Accor
	E1-8 — Tarification interne du carbone	165 - Ne concerne pas Accor
	E1-9 — Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	165 - Omis en 2024 en raison des dispositions d'application graduelle

ESRS	Exigences de publications	Page(s) de référence
ESRS E2 Pollution	ESRS 2 IRO-1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	
	E2-1 — Politiques en matière de pollution	
	E2-2 — Actions et ressources relatives à la pollution	
	E2-3 — Cibles en matière de pollution	Non matériel pour Accor
	E2-4 — Pollution de l'air, de l'eau et des sols	
	E2-5 — Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	
	E2-6 — Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution	
ESRS E3 Ressources aquatiques marines	ESRS 2 IRO-1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	166
	E3-1 — Politiques en matière de ressources hydriques et marines	166-167
	E3-2 — Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	167-168
	E3-3 — Cibles en matière de ressources hydriques et marines	168-169
	E3-4 — Consommation d'eau	168-169
	E3-5 — Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	Omis en 2024 en raison des dispositions d'application graduelle
ESRS E4 Biodiversité	ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	169-170
	ESRS 2 IRO-1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	169-170
	E4-1 — Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	171
	E4-2 — Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	170-171
	E4-3 — Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	171
	E4-4 — Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	171
	E4-5 — Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	170
	E4-6 — Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes	Omis en 2024 en raison des dispositions d'application graduelle
ESRS E5 Économie circulaire	ESRS 2 IRO-1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	172
	E5-1 — Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	172-173
	E5-2 — Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	173-175
	E5-3 — Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	175-177
	E5-4 — Flux de ressources entrants	177-178
	E5-5 — Flux de ressources sortants	178-180
	E5-6 — Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Omis en 2024 en raison des dispositions d'application graduelle

ESRS	Exigences de publications	Page(s) de référence
ESRS S1 Effectifs propres de l'entreprise	ESRS 2 SBM-2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes	191
	ESRS 2 SBM-3 -Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	191
	S1-1 — Politiques concernant le personnel de l'entreprise	193-197, 200, 202-203, 210
	S1-2 — Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	196
	S1-3 — Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	212-213
	S1-4 — Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	198-202,205-206, 212-214
	S1-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	199, 201, 204, 206, 214
	S1-6 — Caractéristiques des salariés de l'entreprise	189, 192-193
	S1-7 — Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	Omis en 2024 en raison des dispositions d'application graduelle
	S1-8 — Couverture des négociations collectives et dialogue social	196 - Non matériel pour Accor
	S1-9 — Indicateurs de diversité	192
	S1-10 — Salaires décents	207-208
	S1-11 — Protection sociale	Omis en 2024 en raison des dispositions d'application graduelle
	S1-12 — Personnes handicapées	213 - Non matériel pour Accor
	S1-13 — Indicateurs de formation et de développement des compétences	Omis en 2024 en raison des dispositions d'application graduelle
	S1-14 — Indicateurs de santé et de sécurité	202 - Non matériel pour Accor
	S1-15 — Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Omis en 2024 en raison des dispositions d'application graduelle
	S1-16 — Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	208-209 - Non matériel pour Accor
	S1-17 — Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	213
ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	ESRS 2 SBM-2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes	214
	ESRS 2 SBM-3 -Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	214-215
	S2-1 — Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	215-216, 219-222,225
	S2-2 — Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	215, 219, 221-222
	S2-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	225
	S2-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	218-219, 223-225
	S2-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	219, 225

ESRS	Exigences de publications	Page(s) de référence
ESRS S3 Communautés touchées	ESRS 2 SBM-2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes	226
	ESRS 2 SBM-3 -Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	226
	S3-1 — Politiques relatives aux communautés affectées	227-228, 231-232
	S3-2 — Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	227-228
	S3-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	233
	S3-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	229-232
	S3-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, au développement des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	232-233
ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	ESRS 2 SBM-2 - Intérêts et points de vue des parties prenantes	234
	ESRS 2 SBM-3 -Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	234-235
	S4-1 — Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	235-238
	S4-2 — Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	236
	S4-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	237-238
	S4-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	237-240
	S4-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	237
ESRS G1 Conduite des affaires	ESRS 2 GOV-1 — Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	240-241
	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	241
	G1-1 — Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	242-243
	G1-2 — Gestion des relations avec les fournisseurs	Non matériel pour Accor
	G1-3 — Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	243-244
	G1-4 — Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	244
	G1-5 — Influence politique et activités de lobbying	245 - Non matériel pour Accor
	G1-6 — Pratiques en matière de paiement	Non matériel pour Accor

3.1.5.2 Annexe 2 : Détail des données

3.1.5.2.1 *GHG Protocol*

Accor n'est pas soumis au système européen d'échange de quotas d'émission (SEQE) ou équivalent dans aucun pays du monde.

ESRS E1 GHG Protocol contrôle opérationnel
(en contrôle opérationnel, en ktCO2eq)

		A	A	A	A	A	B	C	A	A+B+C	
		Activités support			Autres activités			Activités hôtelières	Total périmètre A		
	Périmètre SBTi	Sièges	Paris Society	D-Edge	Momense	Hôtels Filiales	Hôtels Managés	Hôtels Franchisés		**Total Accor**	Périmètre SBTi
Scope 1 – Émissions directes		**1**	**2**	**0**	**3**	**18**	**588**		**24**	**612**	**612**
Sources de combustion stationnaires et mobiles	X	1				14	476			491	
Émissions fugitives issues de la climatisation	X	0				4	112			116	
Scope 2 – Émissions indirectes liées à l'énergie		**4**	**1**	**0**	**0**	**43**	**2 763**		**49**	**2 811**	**2 811**
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains - *location-based*						48	2 702			2 750	
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains - *market-based*	X	4	1	0	0	43	2 763			2 811	
Scope 3 – Émissions indirectes		**21**	**20**	**2**	**33**	**98**	**2 976**	**1 427**	**175**	**4 578**	**3 868**
3.1 Achats de biens et services	X	7	15	1	27	53	1 358		102	1 461	1 461
Restauration et boissons		7				45	1 178			1 229	
Services de blanchisserie externalisés (services internalisés inclus dans Scopes 1 et 2)						7	152			159	
Services de nettoyage		0				1	29			30	
3.2 Immobilisations		1	0	0	0	13	324		15	339	
Mobilier des chambres et Mobilier des bureaux		0				6	163			169	
Lits, matelas et linge de maison						6	121			127	
Équipements informatiques		1				1	32			34	
Véhicules		0				0	8			9	
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 & 2)	X	2	1	0	0	19	959		21	980	980
3.4 Transports amont			0	0	4	2	32		6	38	
3.5 Déchets générés par les activités		1	3	0	0	4	86		8	94	
3.6 Voyages d'affaires		8	0	1	0				9	9	
3.7 Déplacements domicile-travail		4	1	0	0	8	217		14	230	
3.8 Actifs en leasing amont										-	
3.9 Transport aval										-	
3.10 Transformation des produits vendus										-	
3.11 Utilisation des produits vendus			0	0	0					0	
3.12 Fin de vie des produits vendus			0	0	0					0	
3.13 Actifs en leasing aval										-	
3.14 Franchisés								1 427		1 427	1 427
Émissions directes provenant de l'énergie (inclus. émissions fugitives) (Scope 1 des Franchisés)	X							339		339	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Location-Based)*	X							998		998	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Market-Based)*								1 088		1 088	
3.15 Investissements											
Total		26	23	2	36	159	6 327	1 427	247	8 001	7 291

Zone géographique	Scope 1 (Fugitives incluses)	Scope 2 *(Market-Based)*	Scope 3.1 + 3.3	Scope 3.14
Albanie	0	0	0	1
Algérie	4	11	9	1
Andorre	-	-	-	1
Argentine	3	7	7	5
Arménie	-	-	-	1
Australie	38	155	145	69
Autriche	2	5	13	2
Azerbaïdjan	2	4	4	2
Bahamas	0	3	3	-
Bahreïn	1	12	5	7
Barbade	0	1	1	-
Belgique	2	2	6	12
Bénin	1	5	2	-
Bermudes	1	7	4	-
Bolivie	-	-	-	1
Bosnie-Herzégovine	-	-	-	9
Botswana	-	-	-	0
Brésil	18	6	81	20
Bulgarie	0	1	1	1
Cambodge	3	8	6	1
Cameroun	0	0	0	-
Canada	40	31	61	3
Chili	4	9	7	1
Colombie	2	3	7	1
Croatie	2	4	2	0
Chypre	-	-	-	1
République tchèque	1	6	4	1
République démocratique du Congo	2	8	5	-
Danemark	0	1	1	0
Équateur	-	-	-	3
Égypte	46	145	153	-
Guinée équatoriale	0	3	2	-
Estonie	1	3	2	4
Fidji	1	4	6	-
France	21	39	111	123
Guyane française	-	-	-	1
Polynésie française	0	1	1	-
Géorgie	1	1	3	1
Allemagne	12	60	58	102
Ghana	0	2	2	-
Grèce	1	5	5	2
Hong Kong	2	17	10	15
Hongrie	5	10	8	2

Zone géographique	Scope 1 (Fugitives incluses)	Scope 2 *(Market-Based)*	Scope 3.1 + 3.3	Scope 3.14
Inde	17	150	121	10
Indonésie	21	305	194	28
Irlande	1	2	1	-
Israël	0	1	1	1
Italie	4	9	16	22
Côte d'Ivoire	2	13	11	-
Japon	17	62	50	5
Jordanie	5	16	11	0
Kazakhstan	4	25	17	14
Kenya	2	2	5	-
Corée du Sud	12	31	22	21
Kosovo	-	-	-	0
Koweït	0	2	2	3
Kirghizistan	-	-	-	0
Laos	0	1	1	0
Lettonie	0	1	1	1
Liban	0	2	1	1
Lituanie	0	1	1	1
Luxembourg	1	4	4	1
Macao	0	4	3	12
Madagascar	-	-	-	4
Grande Chine	76	315	171	455
Malaisie	3	38	32	15
Maldives	1	5	4	-
Malte	-	-	-	1
Maurice	1	5	4	-
Mexique	7	21	18	7
Moldavie	-	-	-	0
Monaco	2	1	4	-
Mongolie	-	-	-	1
Monténégro	0	2	1	1
Maroc	7	63	52	1
Myanmar	4	7	5	-
Namibie	0	0	1	0
Nouvelle-Zélande	6	4	15	1
Nigéria	1	2	2	1
Macédoine du Nord	0	0	0	0
Oman	0	2	1	4
Pakistan	2	5	6	-
Panama	0	1	1	0
Paraguay	-	-	-	0
Pérou	2	3	4	1
Philippines	4	47	29	8
Pologne	8	49	44	24
Portugal	2	5	9	4
Porto Rico	2	4	3	-

Zone géographique	Scope 1 (Fugitives incluses)	Scope 2 *(Market-Based)*	Scope 3.1 + 3.3	Scope 3.14
Qatar	5	40	23	-
Roumanie	2	3	7	3
Russie	3	29	25	26
Rwanda	0	1	1	-
Arabie saoudite	11	222	141	9
Sénégal	0	7	6	-
Serbie	0	2	2	3
Seychelles	1	2	1	-
Singapour	4	39	29	17
Slovaquie	-	-	-	1
Slovénie	-	-	-	0
Afrique du Sud	1	14	7	0
Espagne	7	15	22	10
Sainte-Hélène	0	0	0	-
Suède	-	-	-	0
Suisse	5	3	11	8
Taïwan	1	7	6	-
Tanzanie	0	0	1	-
Thaïlande	9	90	69	56
Pays-Bas	5	4	16	15
Tunisie	2	8	10	-
Turquie	20	43	35	103
Ukraine	0	2	2	2
Émirats arabes unis	24	264	148	42
Royaume-Uni	25	46	73	60
États-Unis d'Amérique	37	91	83	25
Uruguay	0	0	1	0
Ouzbékistan	-	-	-	2
Vietnam	11	87	63	1
Zimbabwe	-	-	-	0

Consolidation	Scope 1	Scope 2 *(Market-Based)*	Scope 3.1 + 3.3	Scope 3.14
PME Europe & Afrique du Nord (ENA)	82	258	390	424
PME Amériques	27	30	107	42
PME Moyen-Orient, Asie-Pacifique (MEA APAC)	166	1 215	941	326
PME Grande Chine	43	190	111	458
Greater China Luxury	36	150	78	24
Sofitel, MGallery & Emblems	66	295	231	55
Fairmont	100	284	253	7
Raffles	9	68	33	-
Ennismore	77	317	245	92
Total	**606**	**2 806**	**2 389**	**1 427**

Accor invite le lecteur à consulter les éléments du plan de transition sur la description du périmètre et les annexes méthodologiques liées au calcul des émissions de gaz à effet de serre.

3.1.5.3 Annexe 3 : Méthodologie de calcul des émissions de gaz à effet de serre

3.1.5.3.1 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, GAIA 2.0. Les équipes régionales de maintenance dans chaque pays contrôlent ces saisies et échangent avec les hôtels au sujet des problématiques rencontrées et des 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.

3.1.5.3.2 Périmètre

Le périmètre couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne Accor, soit les périmètres A, B et C, 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.

3.1.5.3.3 Indicateurs

Consommations d'énergie

L'énergie comptabilisée est l'énergie finale consommée sur un an par les sites du périmètre de reporting, exprimée en GWh. La quantité considérée est la consommation totale d'énergie par les sites, quelle que soit la source d'énergie (électricité, gaz, etc.) et l'usage (chauffage, 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).

Détails méthodologiques I

Le mode de production de l'énergie issue des réseaux de chaleur et de froids n'était pas disponible pour être désagrégé par type (Fossile, Nucléaire, Renouvelable). D'après l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE), au niveau mondial 90 % de la production énergétique des réseaux est d'origine fossile (https://www.iea.org/energy-system/buildings/district-heating), ainsi les consommations énergétiques des réseaux ont été attribuées au fossile.

Détails méthodologiques II

La désagrégation par origine de la consommation électrique a été réalisée à partir des données du site https://ourworldindata.org/electricity-mix et plus particulièrement du tableau « Per capita electricity generation from fossil fuels, nuclear and renewables, 2022 ».

3.1.5.3.4 Émissions de gaz à effet de serre

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 de l'outil de reporting pour chacune des sources énergétiques (gaz, électricité, etc.). Les données de consommation énergétique sont d'abord soumises à des contrôles de cohérence 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 (GAIA 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. Ces extrapolations sont détaillées ci-dessous dans la section Détails méthodologiques II.

Dans les cas où il n'existe pas de données réelles fiabilisées, des extrapolations ont été réalisées. En 2024, environ 60 % des hôtels disposaient d'au moins une donnée réelle fiabilisée. Pour les autres hôtels, les données ont été extrapolées à partir du niveau le plus précis de données disponibles, c'est-à-dire des 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 VI ») 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.

3.1.5.3.5 Détails méthodologiques liés aux émissions de GES

Détails méthodologiques I

Les seuils d'intensité énergétique minimum et maximum par chambre dépendent du segment de l'hôtel (économique, milieu de gamme, premium, luxe et ultra-luxe) et sont déterminés selon l'équation suivante « Taille de chambre Min./Moy. » x « Intensité énergétique Min./Max. » et à partir des hypothèses suivantes :

- les tailles des chambres sont basées sur des données réelles du parc d'hôtels Accor, et, pour chaque segment, on prend la chambre la plus petite du segment pour déterminer la borne basse de l'intensité énergétique par chambre et la taille moyenne des chambres pour déterminer la borne haute ;
- les intensités énergétiques sont issues des travaux de *Cornell University* (Benchmark mondial 2019-2020-2021-2023-2024). 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 maximums de chaque année du « *Upper Quartil* » ;
- les tailles de chambres sont ensuite multipliées par une intensité énergétique (kWh/m²) ;
- les seuils d'intensité min/max par chambre sont ainsi respectivement déterminés selon les équations suivantes :
  - taille de chambre Min x Moy années Min « *Lower quartil* » de *Cornell University*,
  - taille de chambre Max x Moy années max « *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 trois (soit 33/66) afin de ne pas éliminer de potentiels compteurs corrects.

Détails méthodologiques II

L'extrapolation des données manquantes peut être réalisée suivant quatre niveaux différents d'extrapolation en fonction de la disponibilité et de la robustesse des données collectées :

- le niveau un représente l'extrapolation la plus fiable au niveau marque et pays ;
- le niveau deux est au niveau marque et région géographique ;
- le niveau trois est au niveau marque ;
- le niveau quatre 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 2024. Elles présentent donc des écarts avec les valeurs déclarées dans les DPEF 2019, 2020, 2021, 2022 et 2023. Le parc hôtelier considéré pour l'année 2019 a été actualisé. Les données énergétiques et les facteurs d'émissions ont évolué pour être mis en conformité avec la méthodologie 2024. Les données de consommations énergétiques de l'année 2023 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 2023. Par ailleurs, l'année 2023 correspond à la reprise d'activité pré-Covid complète. Les données carbone des sièges 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'hôtels). Les facteurs d'émissions ont été rétro-actualisés pour chaque année avec les mêmes sources que celles de l'année 2024.

Détails méthodologiques IV

Les valeurs 2020 et 2021 n'ayant pu être recalculées directement : l'impact de la Covid-19 n'était pas modélisable dans l'outil de calcul, il a été décidé de repartir sur la tendance calculée avec la précédente méthodologie.

Détails méthodologiques V

L'un des principaux défis posé par l'utilisation des mix résiduels est la disponibilité des données. Il n'existe pas de base de données centrale permettant de publier les FE résiduels pour l'ensemble des réseaux à l'échelle mondiale. Conformément au Net Zero Methodology For Hotels First Edition V1.0 December 2021 (https://greenview.sg/wp-content/uploads/2021/12/Net-Zero-Methodology-for-Hôtels-First-Edition-December-2021.pdf), **l'approche retenue est d'appliquer les FE résiduels lorsque ces derniers sont disponibles et les FE location-based dans le cas contraire.** L'utilisation des facteurs d'émission résiduels est également confrontée à des variations significatives d'une année sur l'autre et d'un pays à l'autre, pouvant entraîner des variations importantes dans les émissions de GES des hôtels, difficiles à expliquer et qui posent des problèmes en matière de communication, d'analyse des résultats et de prévisions.

Détails méthodologiques VI

Accor attire l'attention sur une mise à jour relative au facteur d'émission de l'amont de l'énergie (scope 3.3). La DPEF 2023, présente un volume d'émission de gaz à effet de serre du scope 3.3 de 275ktCO_2eq. Pour l'électricité ces émissions n'incluent que les émissions liées au transport et la distribution (T&D : transmission & distribution losses). Dans le cadre de la présente publication l'ensemble des émissions de l'amont ont été intégrées (voir ci-dessous).

Détail des sources utilisées concernant la combustion (Scope 1, 2, 3.14)

	2019		2022		2023		2024	
	Énergie électrique	**Autres produits**	**Énergie électrique**	**Autres produits**	**Énergie électrique**	**Autres produits**	**Énergie électrique**	**Autres produits**
FE Combustion	*International Energy Agency (IEA)* Publication : **2023** Données utilisées : **2019** Couverture des données : **2017**	*DEFRA 2019* Publication : **2019** Données utilisées : **2019**	*International Energy Agency (IEA)* Publication : **2023** Données utilisées : **2022** Couverture des données : **2020**	*DEFRA 2022* Publication : **2022** Données utilisées : **2022**	*International Energy Agency (IEA)* Publication : **2023** Données utilisées : **2023** Couverture des données : **2021**	*DEFRA 2023* Publication : **2023** Données utilisées : **2023**	*International Energy Agency (IEA)* Publication : **2024** Données utilisées : **2024** Couverture des données : **2022**	*DEFRA 2024* Publication : **2024** Données utilisées : **2024**
FE Amont	*International Energy Agency (IEA)* Publication : **2020** Données utilisées : **2019** Couverture des données : **2017**	*DEFRA 2019* Publication : **2019** Données utilisées : **2019**	*International Energy Agency (IEA)* Publication : **2023** Données utilisées : **2022** Couverture des données : **2020**	*DEFRA 2022* Publication : **2022** Données utilisées : **2022**	*International Energy Agency (IEA)* Publication : **2023** Données utilisées : **2023** Couverture des données : **2021**	*DEFRA 2023* Publication : **2023** Données utilisées : **2023**	*International Energy Agency (IEA)* Publication : **2024** Données utilisées : **2024** Couverture des données : **2022**	*DEFRA 2024* Publication : **2024** Données utilisées : **2024**
FE Market Based*	*Association of Issuing Bodies (AIB) - European Residual Mix 2017* Publication : **2018** Données utilisées : **2019** Couverture des données : **2017**	-	*Association of Issuing Bodies (AIB) - European Residual Mix 2020* Publication : **2021** Données utilisées : **2022** Couverture des données : **2020**	-	*Association of Issuing Bodies (AIB) - European Residual Mix 2021* Publication : **2022** Données utilisées : **2023** Couverture des données : **2021**	-	*Association of Issuing Bodies (AIB) - European Residual Mix 2022* Publication: **2023** Données utilisées : **2024** Couverture des données : **2022**	-

- *location based* :
  - énergie électrique : International Energy Agency (IEA) - CO_2 Emissions from Fuel Combustion 2024 (w/ 2022 data) – 20/09/2024 (https://www.iea.org/data-and-statistics/data-product/emissions-factors-2024),
  - autres commodités : Department for Environment Food and Rural Affairs (DEFRA) 2024 Guideline to DEFRA - 08/07/2024 (https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2024) ;
- *market based* :
  - énergie électrique (*Residual Mix*): Association of Issuing Bodies (AIB) - European Residual Mix 2022 v1.0 26/05/2023 (https://www.aib-net.org/facts/european-residual-mix/2022),
  - autres commodités : Department for Environment Food and Rural Affairs (DEFRA) 2024 Guideline to DEFRA - 08/07/2024 (https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2024).

Concernant l'amont (Scope 3.3) :

- énergie électrique :
  - International Energy Agency (IEA) - T&D Loss 2024 – (w/ 2022 data)– 19/11/2024 : https://www.iea.org/data-and-statistics/data-product/emissions-factors-2024,
  - International Energy Agency (IEA) – WTT 2024 – (w/ 2022 data) – 19/11/2024 : https://www.iea.org/data-and-statistics/data-product/emissions-factors-2024,
  - International Energy Agency (IEA) - T&D WTT 2024 – (w/ 2022 data)– 19/11/2024 : https://www.iea.org/data-and-statistics/data-product/emissions-factors-2024 ;
- 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).

Détails méthodologiques VII

L'incertitude relative aux émissions de GHG résulte de deux sources : l'incertitude portant sur les données d'activité et celle qui porte sur les facteurs d'émissions.

Incertitude des données d'activité

Pour calculer l'incertitude portant sur les données d'activité, on se base sur les indices de fiabilité associés à chacune des valeurs de consommation.

- 0 % pour la donnée réelles issues des déclarations des hôtels validées après les tests de cohérence ;
- 10 % pour les données réelles avec complétion de 1 à 3 mois maximum ;
- 20 % pour les extrapolations de niveau un : marque et pays ;
- 30 % pour les extrapolations de niveau deux : marque et région géographique ;
- 40 % pour les extrapolations de niveau trois : marque ;
- 50 % pour les extrapolations de niveau quatre : segment.

Incertitude sur les facteurs d'émission

Pour les incertitudes des facteurs d'émission hors électricité, on prend les valeurs usuelles pour les facteurs d'émissions de combustion (5 %).

Pour l'électricité, le calcul en *market-based* est censé utiliser les facteurs d'émission résiduels mais ceux-ci ne sont pas toujours disponibles. On calcule donc l'incertitude totale du FE électricité en prenant 5 % d'incertitude pour les pays où le FE résiduel est disponible, et 50 % pour les pays où il ne l'est pas et où on utilise à la place le FE du réseau électrique.

3.1.5.3.6 Principes méthodologiques concernant 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 (voir Détails méthodologiques I). Ces facteurs sont ensuite modulés (voir Détails méthodologiques II) grâce à des données qualitatives récupérées directement auprès des hôtels grâce à une enquête envoyée en janvier 2025 (*Scope 3 Survey*). L'intégration de ces données qualitatives permet de prendre en compte les efforts réalisés par les hôtels et les leviers de réduction mis en place (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). La mise en œuvre de ces leviers a 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 m^2, nombre de couverts servis, localisation, etc.) et via des hypothèses formulées à partir des connaissances des équipes de Accor (par exemple, 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 2025 (voir 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 (Voir 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.

3.1.5.3.7 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'émissions 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.). Les facteurs d'émission utilisés sont « *cradle-to-gate* », c'est-à-dire qu'ils comprennent toutes les émissions engendrées, 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 inférieures et supérieures, 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, Milieu de gamme, 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. Ainsi pour l'année 2019 on considère n'avoir obtenu aucune réponse à l'enquête ainsi les facteurs d'émissions par défaut sont pris en compte.

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.

3.1.5.4 Annexe 4 : Méthodologie de calcul des émissions de gaz à effet de serre des sièges

3.1.5.4.1 Collecte et contrôle des données

Les données d'activité réelles relatives aux sièges et bureaux de Accor sont collectées au dernier trimestre de chaque année, auprès de référents collecte pré-identifiés. Chaque référent est responsable de la qualité de la donnée collectée.

Le Groupe collecte ces données d'activité au sein des bureaux dépassant un seuil critique de salariés. En 2024, ce seuil a été fixé à 180 salariés. Au total, huit bureaux couvrant 65 % de la masse salariale ont collecté des données réelles.

Des données relatives aux déplacements domicile-travail et aux habitudes alimentaires sont également collectées directement auprès des salariés du Groupe à travers un questionnaire diffusé annuellement.

La consolidation des données collectées est effectuée en central par l'équipe Carbone, qui procède à des contrôles de cohérence généraux.

3.1.5.4.2 Périmètre

Périmètre organisationnel : tous les sièges et bureaux du Groupe sont pris en compte dans la réalisation de l'exercice. La liste consolidée des bureaux est mise à jour annuellement, sur la base de données issues des Directions des Ressources humaines et Direction financière.

Périmètre opérationnel : l'ensemble des émissions directes (Scopes 1 et 2) sont couvertes par l'exercice du Bilan Carbone. Pour le scope 3, le Groupe se concentre sur les postes essentiels.

Les catégories suivantes du *GHG Protocol* sont couvertes :

- 3.1 Achats (*Food and beverage* - Alimentation et boissons, Produits chimiques) ;
- 3.2 Biens immobilisés (Mobilier de bureau, Matériel informatique, Véhicules de fonction) ;
- 3.3 Énergie amont ;
- 3.5 Déchets ;
- 3.6 Déplacements professionnels ;
- 3.7 Déplacements domicile-travail.

Périmètre temporel : la période couverte par la collecte des données s'étend du 31 août de l'année N-1 au 1er septembre de l'année N.

3.1.5.4.3 Émissions de gaz à effet de serre

Les émissions de GES sont calculées sur la base des données d'activité réelles collectées auprès des principaux bureaux et sièges.

Pour le reste des sites situés en dessous du seuil critique, l'équipe Carbone utilise des extrapolations issues des données réelles ou des ratios *ad hoc* issus de la littérature.

Les données d'activité, réelles ou estimées, sont ensuite converties en émissions carbone grâce aux facteurs d'émission issus de la base de données de l'équipe Carbone.

Les facteurs d'émission utilisés proviennent de bases de données officielles, reconnues par le *GHG Protocol* : Agence Internationale de l'Energie (AIE), DEFRA, EcoInvent, Agribalyse et Base Empreinte de l'ADEME. Des facteurs d'émissions élaborés sur-mesure pour Accor, par le bureau d'études Quantis, sont également utilisés pour la catégorie *Food and beverage (Alimentation et boissons)*.

3.1.5.4.4 Détails méthodologiques concernant les émissions des sièges

Détails méthodologiques I

Les émissions de gaz à effet de serre (GES) indiquées pour l'année 2019 sont équivalentes à celles de 2023 (sauf pour la catégorie 3.15). La méthodologie de calculs a évolué entre 2019 et aujourd'hui. Ce choix est conservateur : il ne valorise pas une éventuelle baisse entre 2019 et 2023.

Détails méthodologiques II

Les émissions de gaz à effet de serre de la catégorie 3.15 investissements ont été calculées via des ratios financiers via la part détenue par Accor et le chiffre d'affaires des entités concernées. Il a été possible de recalculer les émissions associées à 2019 et 2023.

3.1.5.5 Annexe 5 : Méthodologie de calcul des émissions de gaz à effet de serre des Autres activités du Groupe

Certaines filiales de Accor ont fait appel à des cabinets spécialisés pour réaliser leur bilan Carbone complet en 2024.

Pour les autres filiales, les principaux éléments méthodologiques sont à retrouver ci-dessous.

3.1.5.5.1 Collecte et contrôle des données

Les collecte et consolidation des données d'activité ont été réalisées au dernier trimestre 2024 par des référents au sein de chaque filiale. Chaque référent est responsable de la qualité de la donnée collectée.

Certaines filiales ont communiqué leurs données d'activité consolidées, quand d'autres ont également procédé aux calculs de conversion en carbone.

L'équipe Carbone au niveau Corporate a procédé à différents contrôles :

- contrôles de cohérence généraux des données d'activité sur les postes d'émission prioritaires (Scopes 1, 2 et 3.1) ;
- audit des facteurs d'émission utilisés pour les données communiquées en carbone.

3.1.5.5.2 Périmètre

Périmètre organisationnel : tous les bureaux et sites des filiales sont pris en compte dans la réalisation de l'exercice.

Périmètre opérationnel : l'ensemble des émissions directes (Scopes 1 et 2) sont couvertes par l'exercice du bilan Carbone. Pour le scope 3, le Groupe se concentre sur les postes essentiels.

Les catégories suivantes du *GHG Protocol* sont couvertes :

- 3.1 Achats (*Food and beverage*, Produits chimiques, Services informatiques, Textile) ;
- 3.2 Biens immobilisés (Mobilier de bureau, Matériel informatique) ;
- 3.3 Énergie amont ;
- 3.5 Déchets ;
- 3.6 Déplacements professionnels ;
- 3.7 Déplacements domicile-travail.

Périmètre temporel : la période couverte par la collecte des données s'étend du 31 août de l'année N-1 au 1er septembre de l'année N.

3.1.5.5.3 Émissions de gaz à effet de serre

Pour les périmètres prioritaires (Scopes 1, 2 et 3.1) soumis à contrôle de cohérence, l'équipe Carbone a systématiquement procédé à la conversion des données d'activité en émissions GES, avec deux méthodes suivant la situation :

- la donnée d'activité est communiquée et cohérente, elle peut être utilisée telle quelle ;
- la donnée d'activité est peu robuste (donnée monétaire) ou manquante, auquel cas l'équipe Carbone utilise des extrapolations issues des données réelles, ou des ratios *ad hoc* issus de la littérature.

Pour les périmètres non prioritaires (Scope 3, hors 3.1), non soumis à contrôle de cohérence, l'équipe Carbone a soit procédé elle-même à la conversion des données d'activité en émissions GES ou utilisé les données GES communiquées directement. Trois méthodes s'appliquent suivant les cas :

- la donnée d'activité est communiquée, auquel cas l'équipe Carbone procède à la conversion en carbone grâce au facteur d'émission issu de sa base de données ;
- la donnée d'activité est manquante, auquel cas l'équipe Carbone utilise des extrapolations issues des données réelles, ou des ratios *ad hoc* issus de la littérature. La donnée estimée est ensuite convertie en émissions carbone ;
- la donnée d'activité a déjà été convertie en émissions carbone, auquel cas l'équipe Carbone procède à un audit des facteurs d'émission employés et les modifie s'ils sont jugés trop éloignés de ceux issus de sa base de données.

Les facteurs d'émission utilisés pour calculer les émissions proviennent de bases de données officielles, reconnues par le *GHG Protocol* : Agence Internationale de l'Énergie (AIE), DEFRA, EcoInvent, Agribalyse et Base Empreinte de l'ADEME. Des facteurs d'émissions élaborés sur-mesure pour Accor, par le bureau d'études Quantis, sont également utilisés pour la catégorie *Food and beverage (Alimentation et boissons)*.

3.1.5.6 Annexe 6 : Détails méthodologiques relatifs au Plan de transition

Dans le cadre de son Plan de transition, Accor a modélisé ses émissions futures d'après son plan de développement. En effet, la modélisation de l'évolution de la surface est basée sur les prévisions de développement du Groupe, de 2024 à 2028. Pour être cohérent avec l'objectif à moyen terme *SBTi* (2030), la tendance 2024-2028 a été prolongée jusqu'à 2030.

Pour intégrer la projection de croissance du parc d'hôtels, un volume d'émissions carbone liée à la croissance du parc a été modélisé dans la trajectoire, en considérant la croissance toute chose égale par rapport à 2023. Cette hypothèse est conservatrice car elle ne prend pas en compte la décarbonation des réseaux, ni l'amélioration de la performance du parc lié à la construction neuve.

Pour permettre une comparaison cohérente avec un objectif *market-based*, les facteurs d'émissions sont considérés comme constants entre 2023 et 2030.

Autres hypothèses du plan de transition

Estimation de l'évolution des émissions associées à l'amont de l'énergie

Comme indiqué dans la section « Émissions et leviers », Accor ne dispose pas d'action directe pour diminuer les émissions associées à l'amont de l'énergie. Par ailleurs, les bases de données mondiales ne permettent pas de modéliser correctement les baisses associées à ces émissions. Pour cette raison, dans le cadre du Plan de transition, l'hypothèse suivante a été prise en compte : les émissions amont sont en ligne avec l'objectif de l'accord de Paris + 1,5 °C.

Estimation de l'évolution des PRG moyens des gaz réfrigérants pour les systèmes de refroidissement (climatisation)

L'évolution du potentiel de réchauffement global (PRG) moyen des fluides frigorigènes utilisés dans les systèmes de climatisation entre 1990 et 2030 suit une tendance générale à la baisse. Cette réduction est dictée par les réglementations internationales (comme le Protocole de Montréal et l'Amendement de Kigali) et par la transition progressive vers des fluides ayant un impact environnemental moindre.

Tableau de synthèse des principaux gaz et PRG et estimation considéré à horizon 2030

Période	**1990**	**2000**	**2010**	**2020**	**2030** *(estimation)*	**Évolution 1990-2020** *(en %)*	**Évolution 2020-2040** *(en %)*
Principaux gaz	R-22, R-12	R-22, R-410A	R-22, R-410A, R-134a	R-410A, R-32, R-134a	R-32, R-1234yf, CO_2, R-290	-	-
PRG Moyen Estimé	1 810 (R-22), 1 400 (R-12)	1 810 (R-22), 2 088 (R-410A)	1 430 (R- 134a), 2 088 (R-410A)	1 000-1 200 (R-410A, R-32, R-134a)	300-500 (R-32, R-1234yf, CO_2)	**- 45 % à 50 %**	**- 50 % à 60 %**
Contrainte réglementaire principale	Protocole de Montréal (R-12)	Protocole de Montréal (HFC)	Protocole de Montréal, F-Gaz (HFC)	Règlement F-Gaz, Amendement de Kigali (HFC)	Règlement F-Gaz, Amendement de Kigali (HFC), zéro émissions (objectif net 2050)	-	-

3.1.5.7 Annexe 7 : Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

(Exercice clos le 31 décembre 2024)

À l'Assemblée Générale

ACCOR SA
Tour Sequana
82 Rue Henri Farman
92445 ISSY-LES-MOULINEAUX

Le présent rapport est émis en notre qualité de Commissaire aux Comptes de ACCOR SA. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans le rapport de gestion du groupe et présentées dans la section 3.1 « *Rapport de durabilité* » du chapitre 3 du document d'enregistrement universel (ci-après « Rapport de durabilité »).

En application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, ACCOR SA est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du Code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par ACCOR SA pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par ACCOR SA dans le rapport de gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de ACCOR SA, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par ACCOR SA en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par ACCOR SA pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par ACCOR SA lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le Rapport de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par ACCOR SA avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par ACCOR SA pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans le paragraphe *Le dialogue entre ACCOR et ses parties prenantes* de la section 3.1.1.2 *Stratégie et modèle d'affaires* du Rapport de durabilité.

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par ACCOR SA pour identifier :

- les parties prenantes, qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur ;
- les principaux utilisateurs des états de durabilité (y compris les principaux utilisateurs des états financiers).

Nous nous sommes entretenus avec la direction et/ou les personnes que nous avons jugé appropriées et avons inspecté la documentation disponible. Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par ACCOR SA avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée dans la section précitée du Rapport de durabilité, notamment, en ce qui concerne les modalités de collecte des intérêts et des points de vue des parties prenantes mises en place par ACCOR SA.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités (« IRO »)

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans la section *3.1.1.4 L'analyse de double matérialité* du Rapport de durabilité.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par ACCOR SA concernant l'identification de impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et le cas échéant, ceux qui sont spécifiques à ACCOR SA, tel que présenté dans la section précitée du Rapport de durabilité.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par ACCOR SA pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités, notamment le dialogue mis en œuvre, le cas échéant, avec les parties prenantes.

Nous avons également exercé notre jugement professionnel pour apprécier le caractère acceptable des exclusions relatives à certaines entités participant aux « Autres Activités », telles que présentées dans la section *3.1.1.1 « Éléments introductifs au rapport de durabilité »* du Rapport de durabilité.

Nous avons également apprécié l'exhaustivité des activités comprises dans le périmètre retenu pour l'identification des IRO.

Nous avons pris connaissance de la cartographie réalisée par ACCOR SA des IRO identifiés, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette cartographie avec notre connaissance du groupe.

Nous avons :

- apprécié l'approche descendante utilisée par ACCOR SA pour recueillir les informations au titre des filiales ;
- apprécié la manière dont ACCOR SA a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par ACCOR SA avec les analyses sectorielles disponibles ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités actuels et potentiels identifiés par ACCOR SA, notamment ceux qui lui sont spécifiques, car non couverts ou insuffisamment couverts par les normes ESRS avec notre connaissance du groupe ;
- apprécié comment ACCOR SA a pris en considération les différents horizons temporels notamment s'agissant des enjeux climatiques ;
- apprécié si ACCOR SA a tenu compte de ses dépendances aux ressources naturelles, humaines et/ou sociales dans l'identification des risques et opportunités.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées dans la section *3.1.1.4 L'analyse de double matérialité* du Rapport de durabilité.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par ACCOR SA, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont ACCOR SA a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées :

- au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées ;
- au titre des informations spécifiques à ACCOR SA.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par ACCOR SA relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant dans la section *3.1.1.1 « Eléments introductifs au rapport de durabilité »* du Rapport de durabilité qui précisent notamment :

- les différents périmètres de reporting considérés par le Groupe en fonction de la nature des informations de durabilité requises ;
- les principales estimations relatives notamment aux données de consommation d'énergie ainsi qu'à celles de prélèvements en eau ;
- les incertitudes inhérentes relatives aux données déclaratives de gaspillage alimentaire ;
- les difficultés quant à la collecte des données nécessaires à la détermination de certaines informations quantitatives sociales prescrites par les ESRS qui ont amené le Groupe à continuer d'appliquer une méthodologie interne historique.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Informations fournies en application des normes relatives aux exigences générales et aux informations générales à publier (ESRS 1 et ESRS 2)

Les informations publiées au titre de la base générale pour la préparation des états de durabilité sont mentionnées dans la section *3.1.1 « Enjeux et stratégie (ESRS 2) »* du Rapport de durabilité.

En ce qui concerne les vérifications au titre du périmètre de consolidation et des informations de la chaîne de valeur du Groupe, nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base d'entretiens avec la direction et/ou les personnes concernées, acquérir une compréhension de l'analyse menée par ACCOR SA visant à déterminer la nature du contrôle du groupe sur les joint-ventures et investissements minoritaires, ainsi que sur les acteurs de sa chaîne de valeur, que sont les sites sous contrat de gestion avec un tiers (propriétaire hôtelier) et les sites sous contrat de franchise ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la sous-section *Périmètre du rapport de durabilité* de la section *3.1.1.1 « Éléments introductifs au rapport de durabilité »* des informations en matière de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du groupe.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) et notamment les émissions de gaz à effet de serre et le plan de transition sont mentionnées dans la section *3.1.2.1 « Répondre aux enjeux climatiques (ESRS E1) »*, au titre des prélèvements en eau dans la section *3.1.2.2 « Protéger la ressource en eau (ESRS E3) »* et celles au titre du gaspillage alimentaire (ESRS E5) dans la section *3.1.2.4 « Protéger les ressources* (ESRS E5) » du Rapport de durabilité.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la direction Développement durable, nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par ACCOR SA couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, efficacité énergétique, préservation de la ressource en eau et lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les sections *3.1.2.1 « Répondre aux enjeux climatiques (ESRS E1) », 3.1.2.2 « Protéger la ressource en eau (ESRS E3) »* et *3.1.2.4 « Protéger les ressources (ESRS E5) »* de la partie environnementale des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du groupe.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :

- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par ACCOR SA visant à la conformité des informations publiées ;
- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages auprès d'une sélection de sites, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugées structurantes auxquelles ACCOR SA a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
  - par entretien avec la direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations,
  - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente,
  - nous avons également apprécié le caractère approprié de ces estimations au travers d'analyses statistiques,
  - nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à :

- apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- apprécier la cohérence, entre elles, des principales informations fournies au titre du plan de transition, notamment pour ce qui concerne les leviers de décarbonation.

En ce qui concerne les vérifications au titre de la lutte contre le gaspillage alimentaire, nos travaux ont principalement consisté à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par ACCOR SA visant à la conformité des informations publiées, étant précisé que nous n'avons pas testé la conception et l'efficacité opérationnelle de ces contrôles ;
- prendre connaissance du protocole de collecte des données et de calcul du ratio de gaspillage alimentaire ;
- mettre en place des procédures analytiques ;

- apprécier la cohérence de l'évolution des données de mesure du gaspillage alimentaire avec les données sous-jacentes au calcul du ratio de gaspillage alimentaire.

Informations fournies en application des normes sociales (ESRS S1 à S4)

Les informations publiées au titre du personnel de ACCOR SA (ESRS S1) sont mentionnées dans la section *3.1.3 « Réinventer l'hospitalité avec nos parties prenantes »* du Rapport de durabilité.

En ce qui concerne les vérifications au titre notamment des informations relatives aux effectifs, à l'accidentologie, au salaire décent et aux écarts de rémunération, nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, l'équipe Talent Experience & Digitalization de la direction Talent & Culture, acquérir une compréhension du processus de collecte et de compilation des informations publiées et des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par ACCOR SA visant à la conformité des informations publiées, étant précisé que nous n'avons pas testé la conception et l'efficacité opérationnelle de ces contrôles ;
- évaluer le processus de collecte et de compilation des données sociales afin d'apprécier l'exhaustivité des informations collectées et mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données ;
- apprécier si les méthodes et hypothèses utilisées par ACCOR SA pour déterminer les informations publiées sont appropriées au regard de ESRS S1 et, le cas échéant, apprécier la pertinence et la transparence des changements de méthodes et hypothèses ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les sections *3.1.3.1.4. « Le profil humain du Groupe »*, *3.1.3.1.8. « Conditions de travail »* et *3.1.3.1.9 « Rémunération et avantages sociaux »* de la partie sociale des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de du groupe.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par ACCOR SA pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2025

Le Commissaire aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Julien LAUGEL Aurélie CASTELLINO

3.2 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.

3.2.1 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. Ce Comité rend compte au Comité éthique.

3.2.2 Cartographie des risques

Risques droits humains

Lors de la réalisation de sa cartographie des risques de droits humains en 2022, le Groupe avait évalué les risques selon leur vraisemblance et l'intensité de leurs impacts potentiels. Le Groupe avait alors 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 logement, 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.

En 2024, Accor a réalisé une nouvelle cartographie des risques droits humains au niveau du Groupe avec l'aide de *GoodCorporation*, un cabinet externe spécialisé.

Dans la méthodologie suivie, la gravité de l'impact sur les personnes est évaluée à l'aide des trois critères définis par les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : l'ampleur, la portée et l'irrémédiabilité. Les risques sont évalués en fonction de leur gravité et de leur probabilité. Chacun de ces deux éléments est évalué sur une échelle de 1 à 5 (du moins grave au plus grave et du moins vraisemblable au plus vraisemblable). Ensuite, la probabilité et la gravité de l'impact ont été utilisées pour définir une matrice de criticité. Le poids de la gravité est supérieur à celui de la probabilité, de sorte que les impacts graves sur les personnes sont prioritaires, conformément aux principes directeurs. À l'issue de la réalisation de la matrice de criticité, le niveau d'atténuation des risques a été évalué sur une échelle de 1 (absence de mesures d'atténuation) à 4 (mesures d'atténuation suffisantes et efficaces). Un niveau de priorité a ensuite été attribué à chaque risque saillant en fonction de l'importance du risque et du niveau d'atténuation.

Cet exercice de cartographie a associé des parties prenantes internes et externes du Groupe. Les principaux points de l'approche suivie ont été les suivants :

- Cadrage et recherches préliminaires : définition des périmètres d'analyse et collecte d'informations initiales sur les risques dans le secteur de l'hôtellerie et les processus en place chez Accor.
- Consultations des parties prenantes internes et externes : entretiens avec des représentants des différentes fonctions, métiers, marques et régions du Groupe pour recueillir leur perception des risques relatifs aux droits humains. Les Directeurs généraux des marques et régions du Groupe ont également été consultés dans le cadre de cet exercice. Des entretiens externes ont aussi été menés pour confirmer les risques identifiés dans le secteur de l'hôtellerie.
- Analyse et approfondissement des données collectées : une enquête complémentaire a été réalisée auprès de représentants des différentes fonctions, marques et régions du Groupe sur leur perception des risques saillants relatifs aux droits humains au niveau du Groupe. Trois ateliers avec les personnes sollicitées ont permis ensuite d'approfondir les risques sélectionnés et les mesures d'atténuation déjà en place, et de proposer des actions complémentaires à mettre en œuvre.
- Finalisation de la cartographie : élaboration de la cartographie des risques relatifs aux droits humains et du rapport final intégrant des recommandations pour la mise en place d'un plan d'action global, et priorisant les zones géographiques et les activités à plus forts risques. La mise en œuvre progressive de ce plan débutera en 2025.

Parmi les risques identifiés, les risques liés au travail forcé, conditions de travail indécentes et traite des êtres humains ont été identifiés comme saillants dans des pays dans lesquels le Groupe opère, au Moyen-Orient, en Asie-Pacifique et en Amérique Latine. Les risques liés aux droits du travail des sous-traitants travaillant dans les hôtels et des droits humains associés à d'autres fournisseurs de biens et de services ont également été identifiés. La cartographie a également permis d'identifier les travailleurs de la chaîne de valeur en situation de vulnérabilité et dont les conditions de travail pouvaient mener au travail forcé comme les travailleurs migrants dans certaines régions.

Accor concentre ses efforts sur la mise en œuvre des mesures de prévention de conditions de travail dégradées sur les activités et services pouvant avoir un impact négatif sur les personnes en situation de vulnérabilité, notamment le recrutement et les agences de recrutement et d'emploi, les services de ménage, la sécurité ainsi que le secteur de la construction. Les conditions de sous-traitance complexes, la demande élevée de main-d'œuvre, le caractère temporaire ou saisonnier de l'emploi peuvent contribuer à des conditions de travail pouvant mener au travail forcé si des mesures de prévention ne sont pas mises en place.

Concernant la surveillance des fournisseurs référencés par Accor sur les risques liés aux droits du travail dans la chaîne d'approvisionnement, Accor s'appuie depuis 2022 sur une cartographie des risques de ses catégories achats basée sur les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques. Cette cartographie des risques est détaillée dans la partie « Cartographie des risques fournisseurs ».

Accor travaille à la mise en œuvre de plans d'action priorisant les zones géographiques et les activités à plus forts risques. Ces actions ciblées ont pour objectif de mieux prévenir et remédier aux impacts négatifs saillants identifiés comme prioritaires.

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. Une nouvelle étude sera menée en 2025.

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, réalisée par un cabinet de conseil externe, évalue les catégories d'achats sur 16 risques répartis en 5 familles (environnement, droits humains, conditions de travail, santé sécurité et éthique), 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 afin de permettre le déclenchement de contrôles spécifiques auprès de ses fournisseurs référencés selon leur niveau de risque identifié.

3.2.3 Politique Droits humains

Le Groupe est attentif et engagé à défendre les droits humains des personnes impliquées dans, 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 relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ;
- 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 le Comité vigilance, le 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 salariés, 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 salariés et de ses clients ;
- respecter la vie privée de ses salariés et de ses clients.

Cette politique est diffusée aux salariés par les relais régionaux et opérationnels. Elle a été publiée sur le site Intranet afin que les salariés des sièges et des hôtels puissent y avoir accès. Elle a également été publiée sur le site Internet de Accor. Par ailleurs, des sessions de sensibilisation ont été organisées auprès d'audiences ciblées pour expliquer les engagements pris par Accor et partager les ressources-clés à destination des hôtels pour les aider à identifier et à gérer les risques liés aux droits humains dans le cadre des activités du Groupe.

Les formations et actions de communication relatives à la Politique Droits humains vont se poursuivre en 2025 afin de renforcer la sensibilisation des salariés aux engagements en la matière. En 2025, il est prévu de continuer à déployer la Politique Droits humains dans les différentes régions et marques du Groupe afin de diffuser la culture des droits humains au sein des fonctions *Corporate* et opérationnelles dans l'ensemble des pays où le Groupe opère. Ces actions de sensibilisation seront d'abord menées au travers de webinaires et par la diffusion d'outils après des directeurs opérationnels et du personnel Talent & Culture, qui sont chargés de relayer l'information auprès de leurs équipes. Un suivi du déploiement de cette politique et des enjeux de droits humains est effectué chaque année lors du Comité d'entreprise européen.

La Politique s'applique aux salariés de Accor, mais Accor exige aussi des hôtels managés et franchisés qu'ils respectent les lois et réglementations en vigueur et attend d'eux qu'ils exercent leurs activités dans le respect de la Charte Éthique et RSE et de la Politique Droits humains. Le Groupe s'engage à travailler avec eux pour identifier, prévenir, atténuer et traiter les impacts négatifs sur les droits humains.

Accor attend de ses partenaires commerciaux, dont notamment les fournisseurs référencés qu'ils se conforment à la Charte Achats Responsables du Groupe et qu'ils s'assurent que leurs fournisseurs, prestataires de services et sous-traitants s'y conforment également.

3.2.4 *Compte rendu de la mise en œuvre effective du plan de vigilance en 2024*

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 salariés 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, elles nécessitent, pour produire les mêmes effets, une appropriation par les Directions des hôtels managés ou franchisés.

Les fournisseurs référencés sont soumis à la Charte Achats Responsables, qui décrit les principes de droits humains et environnementaux à suivre. Pour les fournisseurs non référencés, les hôtels disposent du Guide Achats Hôtel qui rappelle la responsabilité des hôtels dans le respect des réglementations locales et des normes internationales.

3.2.4.1 Mesures de prévention des risques pour le Groupe et ses filiales

Droits humains et libertés fondamentales

Non-respect des conditions d'emploi et de logement décentes pouvant mener à du 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. La Direction Social Care & Impact pilote cette démarche et s'appuie sur les différentes fonctions et opérations impliquées ainsi que leurs réseaux dans les marques et les régions pour déployer cette approche.

Politiques et dispositifs

- Charte Éthique et RSE ;
- Politique Droits humains ;
- La ligne d'alerte *Accor Integrity Line* ;
- Charte Achats Responsables ;
- Guide d'achats hôtels.

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 prioritaires. Le Groupe développe et pilote les plans d'action visant la protection des 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 potentiels impacts négatifs.

En 2024, Accor a proposé plusieurs actions de communication et sensibilisation autour des droits humains pour les travailleurs de la chaîne de valeur, afin de :

- sensibiliser les salariés et notamment les directeurs d'hôtels, aux enjeux liés aux droits humains et aux impacts négatifs qui peuvent en découler ;
- informer les équipes sur les signaux afin de permettre d'identifier les situations à risques et agir pour prévenir et remédier les impacts négatifs liés aux droits humains ;
- informer sur les moyens de remonter des alertes en cas d'incidents ou doutes identifiés.

Les actions de sensibilisation et communication incluent notamment :

- Guide droits humains : Accor a développé un guide dédié aux droits humains, clarifiant les engagements de la Politique Droits humains du Groupe et ayant pour objectif d'identifier et atténuer les risques liés aux droits humains. Il présente notamment les signaux d'alerte relatifs aux conditions d'emploi pouvant mener au travail forcé, ainsi que les risques liés aux conditions de logement indécent. Il propose des recommandations concrètes pour atténuer ces risques, notamment en prêtant attention à la sélection des prestataires de services travaillant dans les hôtels. Ce guide a été communiqué aux relais opérationnels régionaux et locaux pour qu'il soit déployé dans tous les hôtels sous enseigne Accor. Diffusé en 2024, il est en cours de déploiement auprès des hôtels franchisés et managés afin de sensibiliser les équipes aux recommandations et aux modalités concrètes d'application des principes liés aux droits humains.
- Sensibilisation des leaders Talent & Culture aux droits humains : Accor associe étroitement les leaders Talent & Culture (T&C) des différentes marques et régions sur les enjeux liés aux droits humains. Différentes actions et réflexions autour des droits humains ont pu être réalisées. Les actions menées sont en cours de déploiement et s'inscrivent dans une dynamique de long terme suivant la stratégie globale du programme de droits humains de Accor.
- Module de formation en ligne sur les droits humains (via *School for Change*) : ce module, lancé en 2023, aborde les notions fondamentales des droits humains, présente les engagements de Accor en la matière, et a pour objectif de permettre d'identifier les situations à risques et agir en conséquence. Accor a développé ce module pour les salariés des sièges et des hôtels managés, et le propose aux hôtels franchisés qui ont accès à la plateforme *School for Change*. Il est disponible en anglais et en français. Dans le cadre de ses actions continues de sensibilisation, Accor continuera d'encourager les hôtels franchisés à suivre ce module de formation dédié aux droits humains.
- Partenariats autour des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 : dans le cadre de la priorisation des risques liés à des contextes spécifiques, Accor a notamment mené une campagne de sensibilisation en collaboration avec l'ONG *It's a Penalty* pour lutter contre la traite des êtres humains. Cette initiative avait pour objectif de sensibiliser sur les formes d'exploitation liées à la traite des êtres humains et notamment l'exploitation liée aux conditions de travail indécentes. Pour cette campagne, Accor a créé et diffusé un guide pratique décrivant des signaux d'alerte et de prévention de la traite des êtres humains et de l'exploitation au travail. De plus, le Groupe a mis à disposition des outils de sensibilisation à destination des hôtels franchisés en France, incluant des vidéos et des affiches pour signaler ces incidents. La campagne a été déployée principalement dans les hôtels situés dans les villes hôtes pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques en France, incluant les hôtels franchisés.
- Participation aux rencontres annuelles régionales des franchisés France : dans le cadre de ces rencontres, une formation sur les droits humains a été réalisée auprès des directeurs d'hôtels franchisés, qui représentent environ 80 % des hôtels sous enseigne Accor en France. Celle-ci avait pour objectif de les informer sur les risques liés aux droits humains et notamment les conditions de travail pouvant mener au travail forcé. Ces rencontres régionales réunissent les directeurs d'hôtels franchisés partout en France.

Accor est par ailleurs membre de la *World Sustainable Hospitality Alliance*, qui développe une **collaboration sectorielle**. Il y co-anime un groupe de travail dédié aux droits humains afin d'échanger avec ses pairs sur ces problématiques au sein des hôtels franchisés et définir des solutions communes pour adresser les risques liés aux droits humains et travail forcé dans le secteur de l'hospitalité.

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.

Santé-sécurité des personnes

La santé et la sécurité des salariés 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 et dispositifs

- Lignes d'écoute et d'alerte ;
- Ligne d'alerte *Accor Integrity Line* ;
- Charte Éthique et RSE.

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 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.

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 salariés dans ses pays d'implantation, le Groupe a mis en place de nombreux outils tels que :

- 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 ».

Gouvernance

Les 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 d'une gouvernance dédiée à ces enjeux qui se réunit régulièrement pour partager les meilleures pratiques et relayer ses engagements.

Politiques et dispositifs

- l'Engagement Diversité & Inclusion Groupe est 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 2024, le Groupe a mis en place diverses mesures parmi lesquelles :

- une formation obligatoire sur les biais inconscients liés à la discrimination a été suivie par plus de 90 % des salariés du siège Corporate (périmètre UES Accor), représentant l'un des critères de l'intéressement collectif ;
- l'inclusion des personnes en situation de handicap : tous les salariés 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 de même sexe depuis janvier 2022. Diverses actions de sensibilisation ont été mises en place telles que des tables rondes, des participations à des événements tels que la Marche des Fiertés et un guide sur les diversités LGBTQI+ à destination des salariés du Groupe ;
- 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 3 000 jeunes en stage aux sièges ou dans les hôtels du Groupe.

Le Groupe développe également de nombreuses initiatives à l'échelle locale dans ses pays d'implantation en faveur du recrutement des personnes en situation de handicap, de l'insertion professionnelle des jeunes ou des stagiaires et de l'accès à l'emploi pour les communautés locales.

Harcèlement moral ou sexuel et violences de genre

Le Groupe se mobilise pour lutter contre toutes les formes de harcèlement sexuel et moral. Accor est particulièrement engagé contre les violences de genre et est depuis 2021 co-leader de la Coalition d'Action Génération Égalité contre les Violences fondées sur le genre initiée par ONU Femmes.

Mesures de prévention

- une formation en ligne autour du sexisme, du harcèlement sexuel et des violences domestiques est disponible depuis juillet 2022 pour les salariés du siège *Corporate* (périmètre UES Accor) en France. En 2023, elle a été lancée à l'international et est disponible dans plus de 15 langues pour le personnel des hôtels et des sièges ;
- la co-création en 2018 de, l'initiative #StOpE, la première initiative interentreprises ayant pour objectif de lutter contre le sexisme dit « ordinaire » au travail en France. Initialement lancée avec 30 organisations, elle regroupe aujourd'hui 301 organisations membres. En 2023, Accor a participé au deuxième baromètre du sexisme (périmètre UES Accor) témoignant de son engagement à mesurer et à prévenir le sexisme ;
- 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 Maisons des Femmes Restart, une association accueillant des femmes en difficulté ou victimes de violences dans des centres dédiés. Accor participe au financement de 10 Maisons en France métropolitaine ;
- une trentaine d'initiatives locales ont été déployées à travers le monde, telles que le programme Embrace au Brésil qui propose un hébergement d'urgence, un soutien psychologique, juridique et matériel aux victimes de violences, et notamment aux collaboratrices.

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 2024, l'écart de rémunération à poste égal est de - 2,7 % dans 58 pays. Cette année, cet écart en faveur des hommes s'explique en partie par l'intégration dans cette étude, de Ennismore, AccorPlus, Moncton et d'Autres activités Paris Society, D–Edge et Momense.

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 d'ici 2025 :

- femmes dans la Direction exécutive Groupe : 40 % ;
- femmes dans les Comités de direction : 45 % ;
- femmes directrices d'hôtels : 33 %.

Un nouvel objectif a été fixé en 2024, pour les femmes occupant un poste à haute responsabilité [1] : 40 % d'ici 2025.

Résultats

En 2024, le Groupe a atteint 39,1 % de femmes dans la Direction exécutive.

Le pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial a atteint 42,2 %.

Le pourcentage de femmes occupant un poste à haute responsabilité [1] est de 39,4 %. Il est en ligne avec l'objectif fixé dans les plans de rémunération variable à court terme. Cet indicateur inclut toutes les personnes identifiées VP-Level et au-delà dans la classification interne Accor.

Le pourcentage de femmes directrices d'hôtels est de 29,1 % sur le périmètre des hôtels filiales ou sous contrat de management.

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 afin de permettre de communiquer sur l'actualité et la stratégie et de faire remonter les problématiques notamment liées aux droits humains.

Politiques et dispositifs

- 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. Cet accord est en cours de renégociation et devrait aboutir en 2025 sur une version amendée réaffirmant les principes de non-discrimination syndicale tout en précisant les engagements du Groupe en la matière, en lien avec la politique Droits Humains ;
- Ligne d'alerte *Accor Integrity Line* ;
- 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.

Tout projet de transformation ou de réorganisation significative du Groupe ou de ses filiales donne par ailleurs systématiquement lieu à une information et, ou information-consultation des instances représentatives du personnel (IRP). Ce fut le cas par exemple avec le projet baptisé « Turbo » de séparation des activités Luxe des autres activités, entre 2023 et 2024.

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

La Direction Social Care & Impact pilote la démarche liée à la protection de l'enfance.

Politiques et dispositifs

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 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 contre 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 salariés. 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, le programme WATCH a été 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. Un nouveau module de formation, disponible en six langues a été développé et mis à disposition des sièges et des hôtels du Groupe. Accor a mis à jour les outils de communication existants et en a développé d'autres, tels que des vidéos de différents acteurs visant à sensibiliser ses salariés sur site aux risques d'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur hôtelier.

Accor a renforcé ses actions de prévention en participant à la campagne internationale de sensibilisation menée par l'ONG *It's a Penalty* pour lutter contre la traite et l'exploitation des êtres humains, en France et dans le monde. Accor a développé un guide à destination des hôtels pour prévenir et remédier aux cas de traite et d'exploitation pouvant survenir pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques, mettant en avant la campagne *It's a Penalty*. Par ailleurs, Accor a organisé des formations spécifiques dédiées pour les directeurs d'hôtels concernés par les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 en France afin d'adresser ces risques plus élevés lors d'événements tels que ceux-ci.

En 2024, Accor a participé à plusieurs initiatives sectorielles avec différents acteurs du secteur du tourisme pour échanger sur les actions de prévention et remédiation aux impacts négatifs liés aux droits humains, incluant les violences sexuelles et l'exploitation sexuelle des enfants. Des discussions et actions de sensibilisation ont eu lieu au sein de la table ronde sur la protection des enfants dans le secteur du tourisme, en collaboration avec des entreprises du secteur privé, des ONG et des représentants des Nations Unies.

Respect des droits des communautés locales

Politiques et dispositifs

- Charte Éthique et RSE ;
- Politique Droits humains ;
- Ligne d'alerte accessible à toutes les parties prenantes.

(1) Un poste à haute responsabilité est déterminé par le poste au moins équivalent au niveau Vice-président(e) (VP).

Mesures de prévention

Accor œuvre au déploiement de sa Politique Droits humains qui prend en compte les impacts sur les communautés locales. Accor s'engage à veiller à ce que ses activités respectent les droits des communautés locales à proximité de ses sites. Le Groupe prend en compte la situation des communautés les plus vulnérables et reconnaît les droits des populations indigènes, le cas échéant.

L'équipe Solidarité suit pour chaque projet dont elle a la responsabilité des indicateurs d'impact et de réalisation (par exemple : nombre de bénéficiaires accompagnés, nombre de personnes sortant avec succès du programme, etc.). Elle accompagne également l'évolution du lien entre les associations et les salariés. Les projets sélectionnés par l'équipe Solidarité partent des besoins exprimés par les associations locales, elles-mêmes en lien avec les commutés locales.

Pour des enjeux complexes comme les déplacements de communautés locales liés à la construction de nouvelles infrastructures, Accor dispose d'une influence et d'interactions limitées puisque ces sujets ne sont habituellement pas de la responsabilité de Accor qui intervient en aval des opérations. Néanmoins, Accor veille à traiter les signalements reçus concernant les impacts négatifs sur les communautés locales et s'engage à analyser les cas avec attention pour fournir une réponse adaptée et respectueuse des droits des communautés locales.

Non-respect de la vie privée des salariés 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 afin de leur permettre 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 disponible en Europe et en cours de déploiement dans le reste du monde.

Politiques et dispositifs

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*, 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 salariés 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 salariés de Accor, et des sites sous contrat de management.

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 dans le cadre du SBTi programme sur un objectif moyen terme 2030 à réduire son empreinte carbone en cohérence avec une trajectoire de réchauffement climatique mondial à + 1,5 °C. Ainsi Accor contribue à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050, conformément à l'Accord de Paris.

Gouvernance

Le Conseil d'administration via le Comité ESG a pour rôle de suivre l'évolution de la stratégie climat du Groupe. Le Comité exécutif s'appuie sur les travaux du Comité de pilotage climat pour décider de la stratégie à mener pour garantir l'atteinte des objectifs

Politiques

Pour limiter son empreinte carbone sur les scopes 1, 2 et 3, Accor a défini des objectifs moyen terme (2030) validés par l'initiative *Science-Based Targets*. Cette priorité est incluse dans la rémunération variable long terme du Président-directeur général et des principaux dirigeants du Groupe.

Mesures de prévention

Depuis 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) au programme de sobriété énergétique lancé en 2022 ;
- 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 qui permet de débloquer les investissements nécessaires en signant des partenariats stratégiques mondiaux avec Honeywell et Johnson Controls Inc. ;
- programme d'énergies renouvelables hors site et sur site qui va permettre au Groupe de réduire l'empreinte carbone sur le scope 2 avec la sélection en 2024 d'un *broker* afin de permettre aux hôtels d'acquérir des certificats d'énergie verte de qualité sur de nombreux marchés ;

- intégration progressive de nouveaux critères de durabilité plus exigeants pour les 5 600 hôtels dans le monde ;
- pilotage de l'empreinte carbone par la gestion de l'énergie avec un outil de reporting amélioré sur les postes énergie, eau et déchets ;
- engagement des fournisseurs dans la démarche. En 2024, la Direction des Achats a lancé un ambitieux programme de décarbonation de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Ce programme vise à évaluer la maturité carbone des fournisseurs référencés tout en vérifiant leur alignement avec les ambitions climatiques du groupe. (voir section 3.2.4.2 sur les mesures de prévention des risques pour les sous-traitants et fournisseurs).

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 GAIA 2.0.

Politiques et dispositifs

Après une première politique définie dès 2016, à destination des hôtels et restaurants, les priorités de 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 GAIA 2.0 depuis 2024.

Mesures de prévention

En 2024, Accor a diffusé 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 la réduction du plastique 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 réduction du plastique a fait l'objet d'interventions au Comité de direction.

L'avancement sur la réduction du plastique à usage unique est suivi au sein de plusieurs instances : les Comités de pilotage environnement, qui se tiennent mensuellement, et les Comités de pilotage économie circulaire, qui se tiennent 2 à 3 fois par an. La Directrice Environnement du Groupe et les directeurs des Directions Développement durable de chaque région et marque participent à ces comités dont l'objectif est d'analyser les résultats et de suivre les plans d'action à un niveau stratégique. Des comités opérationnels ont lieu tous les mois et impliquent les équipes Développement durable locales, les Achats le cas échéant, ainsi que l'équipe économie circulaire. L'objectif de ces comités est d'analyser dans le détail l'avancement des plans d'action et de soutenir les régions et marques 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 et dispositifs

73 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. En 2024, des articles présents dans les process « back of house » ont été intégrés.

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 de la suppression 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 plan d'action de réduction du gaspillage alimentaire est suivi au sein de plusieurs instances : les Comités de pilotage environnement, qui se tiennent mensuellement, et les Comités de pilotage économie circulaire, qui se tiennent 2 à 3 fois par an. La Directrice Environnement du Groupe et les directeurs des Directions Développement durable de chaque région et marque participent à ces comités dont l'objectif est d'analyser les résultats et de suivre les plans d'action à un niveau stratégique. Des comités opérationnels ont lieu tous les mois et impliquent les équipes Développement durable locales, les équipes restauration le cas échéant, ainsi que l'équipe économie circulaire. L'objectif de ces comités est d'analyser dans le détail l'avancement des plans d'action et de soutenir les régions et marques dans la mise en place des méthodes de mesure et des actions de réduction.

Politiques et dispositifs

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

Dès 2023, un projet a été lancé mobilisant des acteurs des filières Développement durable et Restauration dans les régions et marques. Il s'est poursuivi en 2024.

Ce projet a concerné, en 2024, 2 340 hôtels représentant une part significative du chiffre d'affaires Restauration du Groupe en 2024.

Ces 2 340 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

Pour donner suite à la Charte de l'Alimentation Saine et Durable, Accor s'est doté en 2024 d'une Politique Alimentation Durable comprenant sept engagements suivis au niveau des régions et des hôtels. Chaque région et Marque a formulé une feuille de route spécifique qui est pilotée lors de Comités opérationnels dédiés.

Politiques

- Politique Alimentation Durable qui s'articule autour de sept 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.

À titre d'exemple, 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 10 000 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. Le Comité de pilotage de la ressource en Eau est l'instance de gouvernance de ce projet.

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, suivies d'autres Chartes Régionales en 2024.

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 ;
- la proposition de service de nettoyage allégé pour les clients restant plus d'une nuit.

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 salariés, 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.

3.2.4.2 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, 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 un rôle majeur dans le contrôle de ce risque.

Gouvernance

La Direction des Achats est composée d'environ 260 salariés répartis dans près de 30 bureaux d'achat à travers le monde. Ses missions principales consistent en :

- le contrôle des Achats des sièges Accor (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 une peu plus de 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 à une offre négociée afin de permettre 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. 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.

(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.*

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 un cabinet de conseil externe, 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 2024 (en nombre de fournisseurs référencés) :

- catégories à « risque faible » : 32 % des fournisseurs référencés ;
- catégories à « risque élevé » : 34,5 % des fournisseurs référencés ;
- catégories à « risque très élevé » : 33,5 % 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'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.

Le process de sélection et référencement fournisseurs a été revu et renforcé en 2024. Un plan de formation en ligne obligatoire des équipes achats sur le processus de référencement des fournisseurs et l'intégration de critères environnementaux, sociaux et éthiques a été déployé dans l'ensemble des bureaux achats.

Plan de contrôle des fournisseurs référencés

Depuis 2022, le Groupe a lancé un plan de contrôle sur trois 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,
  - **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 ; Depuis décembre 2024, ce plan de contrôle spécifique à la « sous-traitance » a été étendu à l'ensemble de l'Europe ;
- **évaluation de la maturité carbone d'une sélection de fournisseurs référencés :**

  En 2024, la Direction des Achats a lancé un ambitieux programme de décarbonation de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Ce programme vise à évaluer la maturité carbone des fournisseurs référencés tout en vérifiant leur alignement avec les ambitions climatiques du groupe.

Dans le cadre de cette initiative, plus de 1 000 fournisseurs répartis sur les cinq continents, représentant 75 % du volume total d'achats référencés, ont été impliqués à travers des réunions individuelles. Ces rencontres ont permis de :

- présenter le programme de décarbonation de Accor ;
- évaluer les actions climatiques des fournisseurs et leur maturité carbone en utilisant un questionnaire interne appelé ACME - Accor Carbon Maturity Evaluation ;
- les engager sur une trajectoire de réduction des émissions en ligne avec les objectifs de Accor.

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

Pour soutenir cette démarche, l'ensemble des acheteurs du Groupe a été directement mobilisé. Leur contribution à l'atteinte de ces objectifs est intégrée dans leur rémunération variable, renforçant ainsi leur implication.

Le suivi de la performance climatique des fournisseurs s'appuie sur un outil numérique dédié, doté d'un tableau de bord en temps réel. Cet outil permet à la communauté des achats d'accéder aux données carbone des fournisseurs référencés.

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 1 100 fournisseurs.

En ce qui concerne les achats non référencés, 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 afin de permettre une meilleure maîtrise de la chaîne d'approvisionnement. La Charte Achats Responsables a également accompagné ce guide d'achats.

Initiative sectorielle

Depuis octobre 2023, **Accor a co-fondé HARP** (*Hospitality Alliance for Responsible Procurement*) avec 4 groupes hôteliers mondiaux (Marriott, Hilton, IHG, Radisson) et 3 centrales d'achats spécialisées en hôtellerie (Avendra, Entegra et Foodbuy). 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 en définissant notamment des priorités communes. À titre d'exemple, la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement a été collectivement définie comme étant prioritaire pour HARP.

3.2.5 *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 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 salariés du siège aux engagements éthiques et développement durable du Groupe.

Par ailleurs, tous les hôtels filiales et sous contrat de management 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 2024 :

- 86 % des sièges pays déclarent que les salariés de leurs sièges et leurs hôtels filiales sont sensibilisés et régulièrement informés de la Charte Éthique et RSE du Groupe ;
- 93 % des Directeurs d'hôtels filiales et sous contrat de management déclarent sensibiliser régulièrement leurs salariés aux engagements de la Charte Éthique et RSE.

Dispositifs de suivi et de contrôle des fournisseurs

En ligne avec le processus de gestion des risques éthiques et RSE dans les relations avec les fournisseurs est décrit dans la section « 3.2.4.2 Mesures de prévention des risques pour les sous-traitants et fournisseurs », un outil digital centralisé a été communiqué en mars 2024 à l'ensemble des équipes achats du Groupe afin de permettre l'accès aux indicateurs de suivi et de mesure des fournisseurs et une meilleure maîtrise de la conformité de la chaîne d'approvisionnement référencée Accor. Des connexions ont notamment été instaurées avec la plateforme d'évaluation Ecovadis pour actualiser automatiquement les résultats dans cet outil digital achats Accor centralisé.

Des alertes automatiques sont également paramétrées en cas de non-conformité majeure relevée lors des différents contrôles afin de mettre en place et suivre un plan d'action correctif.

3.2.6 Indicateurs

Le plan de vigilance est piloté au vu des indicateurs inclus dans le rapport de durabilité.

3.2.7 Mécanisme d'alerte

La Charte Éthique et RSE de Accor prévoit que tout salarié 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 d'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 salariés de Accor situés dans les sièges, les salariés des sites 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 Directions/départements Audit interne, Talent & Culture ou juridique et Compliance. Elles couvrent les catégories suivantes :

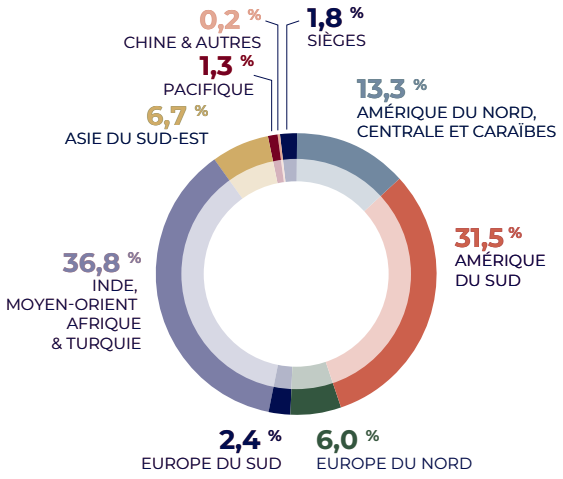
- santé-sécurité : sécurité alimentaire, sécurité des clients et des salariés, sûreté et qualité des produits ;
- droits humains : harcèlement moral ou sexuel, discrimination, travail forcé, travail des enfants, liberté d'association, liberté syndicale ;
- environnement : pollution, gaspillage important 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 huit fois pour suivre l'ensemble des alertes de l'année 2024. Celui-ci est animé par la Direction juridique et Compliance.

En 2024, le nombre d'alertes reçues via *Accor Integrity Line* a augmenté de plus de 37 % par rapport à 2023. Lors de leur traitement, les alertes peuvent être reclassifiées par cas réel.

Répartition des alertes par région
(en %)



4 CHAPITRE

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance 280

4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise 280

4.1.2 Structure de gouvernance 280

4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2024 284

4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2024 284

4.2.2 Procédure de sélection des Administrateurs et application de cette politique au cours de l'exercice 2024 300

4.2.3 Politique de diversité du Conseil d'administration 301

4.2.4 Indépendance des Administrateurs 304

4.2.5 Politique de mixité 305

4.3 Fonctionnement et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités 306

4.3.1 Travaux du Conseil d'administration 306

4.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités 307

4.3.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts 307

4.3.4 Évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales 308

4.3.5 Comités du Conseil d'administration 308

4.3.6 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2024 309

4.4 Comités du Conseil 310

4.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques 310

4.4.2 Comité des nominations et des rémunérations 311

4.4.3 Comité des engagements 312

4.4.4 Comité de la stratégie internationale 312

4.4.5 Comité ESG 313

4.5 Rémunération des mandataires sociaux 313

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) 314

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) 323

4.5.3 Autres informations sur les rémunérations (non soumises au vote des actionnaires) 331

4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 333

4.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions 333

4.6.2 Plans d'actions de performance 334

4.6.3 Contrats de participation et d'intéressement 341

4.6.4 Opérations sur titres de la Société réalisées par les dirigeants 342

4.7 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 342

4.8 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 342

4.9 Assemblée Générale annuelle 342

4.10 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société 343

4.11 Annexes 344

4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration 344

4.11.2 Annexe B – Charte de l'Administrateur (telle que modifiée le 29 avril 2014) 351

4.12 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées 353

Pullman Paris-Bercy, France.

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 19 février 2025. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle, qui se tiendra le 28 mai 2025.

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 section 4.11.1.

Enfin, chaque Administrateur s'engage à respecter les principes de conduite définis dans la Charte de l'Administrateur, qui est reproduite en annexe B section 4.11.2.

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 M. 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 Mme 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 M. Sébastien Bazin pour une durée de trois ans. M. 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 M. 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 Mme Iris Knobloch. Le mandat de cette dernière a également été renouvelé par l'Assemblée Générale annuelle 2023. Il est néanmoins précisé que Mme 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.

Lors de sa réunion du 19 février 2025, le Conseil d'administration a réaffirmé l'importance stratégique des objectifs fixés pour le Groupe à l'horizon 2027 dans le cadre du Capital Market Day et de la poursuite de la feuille de route engagée par le Groupe pour atteindre ces objectifs. Il a, dans ce contexte, décidé, à l'unanimité, de proposer par anticipation le renouvellement du mandat de M. Sébastien Bazin à l'Assemblée Générale 2025, pour une durée statutaire de 3 ans.

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, Mme 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 Mme Iris Knobloch dans ses fonctions de Vice-présidente et Administratrice référente le 17 mai 2023.

Le 19 février 2025, le Conseil d'administration a décidé, à l'unanimité, de nommer Mme Isabelle Simon Vice-présidente du Conseil et Administratrice référente, à compter de l'Assemblée Générale prévue le 28 mai 2025, en remplacement de Mme Iris Knobloch.

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 2024, Mme Iris Knobloch a notamment :

- échangé régulièrement avec le Président-directeur général et les équipes de la Direction générale 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 deux réunions réservées aux Administrateurs non exécutifs ;
- participé aux réunions 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.

Mme Iris Knobloch a en outre cette année, échangé, notamment en amont de l'Assemblée Générale, avec certains actionnaires de la Société. Elle a ensuite rendu compte de ces échanges au Conseil qui en a pris connaissance et les a 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, M. 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 M. Sébastien Bazin, Président-directeur général, et de M. 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 M. 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 est décrite dans le tableau ci-dessous.

Comité de direction Groupe	
Sébastien Bazin	Président-directeur général
Jean-Jacques Morin	Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique
Alix Boulnois	Directrice générale Digital & Tech.
Besma Boumaza	Directrice juridique et Compliance Groupe & Secrétaire du Conseil d'administration
Laurence Dambrine	Directrice générale Talent & Culture (1)
Martine Gerow	Directrice financière Groupe
Gilda Perez-Alvarado	Directrice de la Stratégie
Brune Poirson	Directrice Développement durable
Kamal Rhazali	Secrétaire général et Directeur juridique, Luxe & Lifestyle
Caroline Tissot	Directrice générale Achats

(1) Directrice générale Talent & Culture depuis le 2 janvier 2025.

Chacune des deux divisions opérationnelles est également dirigée par un Comité exécutif propre. La composition de ces Comités est décrite en page 72 du présent Document d'enregistrement universel.

4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2024

4.2.1 *Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2024*

Au 31 décembre 2024, 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	34	1 000	20/05/2022	N/A	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité des nominations et des rémunérations ; Comité ESG ; Comité de la stratégie internationale
Ugo Arzani	Non	M	Italienne	50	1 000	20/05/2022	N/A	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des engagements (Président)
Hélène Auriol-Potier	Oui	F	Française	62	1 000	20/05/2022	N/A	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des nominations et des rémunérations ; Comité ESG (Présidente)
Sébastien Bazin (1)	Non	M	Française	63	559 868	09/01/2006	17/05/2023	AG statuant sur les comptes de 2025	-
Iliane Dumas (2)	Non	F	Française	53	N/A	02/05/2014	20/04/2023	20/04/2026	Comité des nominations et des rémunérations
Qionger Jiang	Oui	F	Française	48	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	49	1000	17/05/2023	N/A	AG statuant sur les comptes 2025	Comité des engagements ; Comité d'audit, de la compliance et des risques
Iris Knobloch (3)	Oui	F	Allemande	61	1 009	25/04/2013	17/05/2023	AG statuant sur les comptes de 2025	Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des engagements ; Comité des nominations et des rémunérations ; Comité de la stratégie internationale
Bruno Pavlovsky	Oui	M	Française	62	1 500	30/06/2020	17/05/2023	AG statuant sur les comptes de 2025	Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des nominations et des rémunérations (Président) ; Comité ESG
Nicolas Sarkozy	Oui	M	Française	69	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	59	N/A	27/01/2021	18/01/2024	18/01/2027	Comité ESG
Isabelle Simon	Oui	F	Française	54	1 000	12/07/2016	20/05/2022	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité d'audit, de la compliance et des risques (Présidente) ; Comité des nominations et des rémunérations ; Comité ESG
Sarmad Zok	Non	M	Libanaise et Britannique	56	1 000	12/07/2016	20/05/2022	AG statuant sur les comptes de 2024	Comité des engagements ; Comité des nominations et des rémunérations ; Comité de la stratégie internationale

(1) Président-directeur général.
(2) Administratrice représentant les salariés.
(3) Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 28 mai 2025 de modifier les statuts afin de permettre, dans le cadre de la mise en place d'un échelonnement des mandats, de réduire la durée des mandats.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	Néant	Néant	Néant
Comité d'audit, de la compliance et des risques	Néant	Néant	N/A
Comité des nominations et des rémunérations	Néant	Néant	N/A
Comité des engagements	Néant	Néant	N/A
Comité de la stratégie internationale	Néant	Néant	N/A
Comité ESG	Néant	Néant	N/A

Informations individuelles sur les Administrateurs en fonction au 31 décembre 2024

Asma Abdulrahman Al-Khulaifi

ADMINISTRATRICE

Participation à un Comité du Conseil :
Comité des nominations et des rémunérations ; Comité ESG ; Comité de la stratégie internationale

Date de naissance
3 décembre 1990

Nationalité
Qatarienne

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme 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 commercial et de l'investissement, des fusions-acquisitions, des droits humains et du droit de l'environnement, ainsi que dans les domaines de la culture et de la politique.

Mme 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, Mme 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.

Fonction principale en dehors de Accor : Directrice générale de Kynd LLC (société non cotée).

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 en dehors des sociétés contrôlées (1) par Accor

En France
Néant

À l'international
- Directrice générale – Kynd LLC (société non cotée) – Qatar

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
Néant

À l'international
Néant

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Ugo Arzani

ADMINISTRATEUR

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des engagements (Président)

Date de naissance
29 mai 1974

Nationalité
Italienne

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Ugo Arzani dirige la section *Retail and Consumer Investments* au sein de Qatar Investment Authority (« QIA »). Dans le cadre de ses fonctions, M. Ugo 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, M. Ugo 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.

M. 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*.

Fonction principale en dehors de Accor : Directeur *Retail & Consumer Investments* chez Qatar Investment Authority.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 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]

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité des nominations et des rémunérations ; Comité ESG (Présidente) ; Comité d'audit, de la compliance et des risques

Date de naissance
26 novembre 1962

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Hélène 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, Mme Hélène 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, Mme Hélène 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. Mme Hélène Auriol-Potier exerce ou a exercé plusieurs mandats d'Administratrice tant en Europe qu'aux États-Unis et en Inde. Mme Hélène Auriol-Potier est diplômée de l'École nationale supérieure des télécommunications de Paris et d'un *Executive Program* à l'INSEAD

Fonction principale en dehors de Accor : Administratrice de sociétés ; *Senior advisor* – Warburg Pincus LLC (société non cotée) – États-Unis.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 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, présidente du comité Technologies 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
- Membre du conseil d'administration – Scandit (société non cotée) - Suisse

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

Nombre d'actions Accor détenues :
559 868

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après cinq années passées à plusieurs postes financiers à New York, San Francisco et Londres, M. 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. M. Sébastien Bazin est diplômé d'une maîtrise de gestion de la Sorbonne.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

En France
- Président du Conseil d'administration – Orient Express SAS (société non cotée)
- Président - Accor Luxury & Lifestyle SAS (société non cotée)
- Président du Conseil d'administration - 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 2024 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 - Riyadh School of Tourism and Hospitality (RSTH) – Arabie Saoudite
- Administrateur - GE Aerospace - États-Unis

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)

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

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité des nominations et des rémunérations

Date de naissance
5 mars 1971

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
N/A

Date du 1er mandat d'Administratrice :
2 mai 2014

Date d'échéance du mandat :
20 avril 2026

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme 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, Équité & Inclusion au sein de la Direction Talent et Culture de Accor. Mme Iliane Dumas est également membre du Comité des nominations et des rémunérations. Mme Iliane Dumas est diplômée de l'École de Paris des métiers de la table.

Fonction principale : Cheffe de projet Senior Diversité, Équité & Inclusion au sein de la Direction Talent et Culture de Accor.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 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]

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité de la stratégie internationale ; Comité ESG

Date de naissance
13 novembre 1976

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
2 000

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme 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. Mme 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. Mme Qionger Jiang est également *advisor* au sein de la société Exor Luxe.

Fonction principale en dehors de Accor : Membre du Conseil d'administration de Shang Xia/Advisor Exor Luxe.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Accor

En France
Néant

À l'international
- Administratrice – Shang Xia (société non cotée) – Chine

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
Néant

À l'international
- 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]

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité des engagements ; Comité d'audit, de la compliance et des risques

Date de naissance
1er juillet 1975

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme 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, Mme Anne-Laure Kiechel quitte Rothschild pour lancer sa structure indépendante de conseil aux États et aux entreprises publiques : Global Sovereign Advisory. Mme 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.

Mme Anne-Laure Kiechel est diplômée d'HEC et de l'université de Saint-Gall (Suisse) et est également titulaire d'une licence de mathématiques.

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 2024 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Accor

En France
- Administratrice - Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS)

À l'international
Néant

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
Néant

À l'international
Néant

(1) En application des critères du Code AFEP-MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Iris Knobloch

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE [1], ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE ET VICE-PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Date de naissance
13 février 1963

Nationalité
Allemande

Nombre d'actions Accor détenues :
1 009

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme 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.

Mme 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, Mme 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, Mme Iris Knobloch a commencé sa carrière comme avocate dans des cabinets spécialisés dans les médias à Munich, New York et Los Angeles.

Mme 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, Mme Iris Knobloch a été nommée Chevalier de la Légion d'honneur.

Fonction principale en dehors de Accor : Présidente du Festival de Cannes.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Accor

En France
- Présidente du Conseil d'administration – Deezer (société cotée)

À l'international
- Membre du Conseil d'administration – Lazard Ltd (société cotée)
- Administratrice – Vail Resorts Inc. (société cotée) – États-Unis

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
- Présidente – WarnerBros Entertainement France SAS (société non cotée)
- Membre du Conseil d'administration – LVMH (société cotée)

À l'international
- 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]

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des nominations et des rémunérations (Président) ; Comité ESG

Date de naissance
8 novembre 1962

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
1 500

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. 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. M. 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.

Fonction principale en dehors de Accor : Président de Chanel SAS et Président des Activités Mode de Chanel.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein du groupe Chanel

En France

- Président – 19M
- Président – ATELIER DYNALE
- Président – ATELIER DE MAY
- Président – ATELIER H
- Président – A.C.T 3
- Président – BARRIE France
- Président – BAYNAT & JANNIAUX MAROQUINIERS
- Président – BORLIS
- Président – CHANEL COORDINATION
- Président – DEFILUXE
- Président – DESRUES
- Président – DOMCIA PRODUCTION
- Président – ERES
- Président – ÉTABLISSEMENTS BODIN JOYEUX
- Président – ETS GONTHIEZ FRERES
- Président – FILATURES DU PARC
- Président – FILENAIGUILLE (anciennement PERSEPHONE COUTURE)
- Président – GABRIELLE HOLDING
- Président – GANT CAUSSE
- Président – GOOSSENS PARIS
- Président – HASPOLO
- Président – HUGOTAG ENNOBLISSEMENT
- Président – L'ATELIER DES MATIÈRES
- Président – LE CREUSET D'ART
- Président – LEMARIE
- Président – LES ATELIERS DE VERNEUIL-EN-HALATTE
- Président – LES MOULINAGES DE RIOTORD

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
- *Director* METAL JEWELRY (Cambodia) Co., Ltd. – Cambodge

- Président – LESAGES INTÉRIEURS
- Président – LESAGE PARIS
- Président – MAISON MASSARO
- Président – MAISON MICHEL
- Président – MANUFACTURES DE MODE
- Président – MARQUE MOD
- Président – MÉGISSERIE RICHARD
- Président – MONTEX
- Président – NEVOLD (anciennement CELOFILDE)
- Président – ORLEBAR BROWN France
- Président – PALOMA
- Président – PARAFFECTION
- Président – PARTROIS
- Président – PAVLIAUX SAS
- Président – PR3
- 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 SURDESOIE
- Gérant – SCI VEAULDETOUR
- Président – SETTELILLE
- Président – SOCIÉTÉ DE CONFECTION DE SULLY
- Président - SOPHAN
- Président – TANNERIES HAAS
- Président – TOUR2MAIN (anciennement MAROQUNERIES DE JUIN)
- Membre du Comité stratégique - ÉTS DENIS ET FILS
- Membre du Comité stratégique TANNERIES HAAS

- *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
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – GREY MER S.p.A – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – NEWMAL LAB S.r.l. – Italie

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Chanel Limited

En France
- Administrateur – REMY COINTREAU (société cotée)
- Président – LIZARRIETA
- Gérant – N&B SOCIÉTÉ CIVILE
- Gérant – SCI N&B TERRASSE
- Gérant – SCI N&B SAINT GEORGES
- Gérant – SCI N&B BASSUSSARRY
- Gérant – SCI N&B PENTHIÈVRE
- 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
- Gérant - Établissements Legeron Clerjeau Tissot
- Président - LA FORME
- Gérant – SCI BRUNIC
- Président – CELOFILDE
- Président – FYMA PRODUCTION
- Membre du Comité stratégique – LES MOULINAGES DE RIOTORD
- Président - COCO

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]

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité de la stratégie internationale (Président)

Date de naissance
28 janvier 1955

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
1 353

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. 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). M. 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*. M. Nicolas Sarkozy est également consultant auprès de plusieurs groupes d'envergure internationale (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).

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 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

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité ESG

Date de naissance
29 janvier 1965

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
N/A

Date du 1er mandat d'Administratrice :
27 janvier 2021

Date d'échéance du mandat :
18 janvier 2027

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de l'École hôtellerie de Bordeaux, Mme 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, Mme Christine Serre est aujourd'hui *Business Developer Hotel Sale Relations* Europe de Accor.

Fonction principale : *Business Developer Hotel Sale Relations* Europe de Accor.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 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]

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité des nominations et rémunérations ; Comité d'audit, de la compliance et des risques (Présidente) ; Comité ESG

Date de naissance
1er mai 1970

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme 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. Mme 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.

Mme Isabelle Simon est Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

Fonction principale en dehors de Accor : Secrétaire générale et membre du Comité exécutif du groupe Thales.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 au sein de sociétés contrôlées [2] par Thales

En France
- Membre du Conseil de surveillance – Thales Alenia Space SAS (société non cotée)
- Administratrice – Thales Corporate Ventures (société non cotée)
- Administratrice – Fonds de dotation « Thales Solidarity »

À l'international
Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 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
Néant

À l'international
- 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

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité de la stratégie internationale ; Comité des nominations et des rémunérations ; Comité des engagements

Date de naissance
9 août 1968

Nationalité
Libanaise et Britannique

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Sarmad Zok est Directeur général de la société Kingdom Hotel Investments UK Ltd et Administrateur des sociétés Four Seasons Hotels and Resorts et Kingdom Holding Company. En 2006, M. 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. M. 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).

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 2024 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 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. – Royaume-Uni

Autres mandats exercés au 31 décembre 2024 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Kingdom Hotel Investments ou Kingdom Holding Company

En France
Néant

À l'international
- 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
- Membre du Conseil – Blackrock Frontiers Investment Trust Plc (société non cotée) – Royaume-Uni

(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, dont certaines toujours en cours, M. Nicolas Sarkozy a fait l'objet de condamnations pénales, dont certaines suspendues et d'autres définitives. Toutefois, aucune des peines définitives prononcées n'entraînant l'interdiction d'exercer un mandat d'Administrateur ou de gérer une entreprise, ces décisions 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 2024*

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.		En application de la loi	En application de la loi
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		

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 des 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.

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, 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 2024 :

- 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 ;
- 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, la RSE et le digital.

Cartographie des compétences des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2024

Administrateurs en fonction	Hospitalité	Marque/ Marketing	Digital/ Tech/Data	International	Finance	Dirigeant de grandes entreprises	Luxe	ESG [1]
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi		✓		✓				✓[2]
Ugo Arzani				✓	✓		✓	
Hélène Auriol-Potier			✓	✓				✓[3]
Sébastien Bazin	✓				✓	✓		
Iliane Dumas	✓							✓[4]
Qionger Jiang		✓		✓			✓	
Anne-Laure Kiechel				✓	✓			✓
Iris Knobloch		✓	✓	✓				
Bruno Pavlovsky		✓				✓	✓	
Nicolas Sarkozy	✓			✓	✓			
Christine Serre	✓	✓						✓[5]
Isabelle Simon				✓	✓			✓[6]
Sarmad Zok	✓					✓	✓	

(1) Sujets liés au développement durable : environnement, social, gouvernance.
(2) Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi a co-fondé l'ONG MENA-Women in Law visant à promouvoir les femmes dans le domaine juridique au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.
(3) Mme Hélène Auriol-Potier, Présidente du Comité ESG, a présidé le Club ESG de l'Institut Français des Administrateurs (IFA).
(4) Mme Iliane Dumas, en sa qualité de Cheffe de projet senior Diversité et Inclusion au sein de Accor, a acquis une expertise en matière sociale, notamment en matière de diversité et d'inclusion.
(5) Mme Christine Serre est représentante du personnel et participe, à ce titre, à des actions sociales du Groupe.
(6) Mme Isabelle Simon, membre du Comité ESG, a la responsabilité des enjeux RSE et des sujets de gouvernance et conformité au sein du groupe Thalès, dont elle est Secrétaire générale et membre du Comité exécutif.

Le 18 juin 2024, les membres du Conseil d'administration ont bénéficié de deux formations : une sur le changement climatique et une sur le cycle de l'eau.

Cartographie des compétences des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2024

5 HOSPITALITÉ
Expérience du secteur de l'hôtellerie et, au-delà, de l'hospitalité.

8 INTERNATIONAL
Expérience pertinente étendue acquise grâce aux activités commerciales dans diverses régions ou en supervisant des opérations multinationales.

5 MARQUES ET MARKETING
Expérience de la valorisation des marques et des produits, de la connaissance client.

3 DIRECTION
Expérience en tant que Directeur général, membre du Comité exécutif ou cadre dirigeant au sein d'une entreprise de taille significative.

5 FINANCE
Expérience dans le secteur financier (banque, comptabilité, marchés financiers), gestion de capital ou gestion de risques ou au sein d'une direction financière d'entreprise : 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 , politiques sociales et de diversité et inclusion ou de la gouvernance.

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 2024, 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 des 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 17 février 2025 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 2024. 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 2024, de relation d'affaires matérielles avec des sociétés au sein desquelles Mesdames Hélène Auriol-Potier, Qionger Jiang, Anne-Laure Kiechel et Messieurs Nicolas Sarkozy et Bruno Pavlovsky exercent leurs fonctions.

Le Conseil a examiné les relations d'affaires avec le groupe Thales, dont Mme Isabelle Simon est Secrétaire générale et membre du Comité exécutif, et a constaté que celles-ci représentent un montant significativement inférieur à 0,1 % 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 Mme Isabelle 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.

Le Conseil a également examiné les relations d'affaires avec le groupe Lazard dont Mme Iris Knobloch est Administratrice, et a constaté que celles-ci représentent un montant significativement inférieur à 0,1 % du chiffre d'affaires et du montant des capitaux propres du Groupe ainsi qu'une part insignifiante du chiffre d'affaires du groupe Lazard. Il s'agit d'un contrat de prestations de banque conseil pour Accor, réalisées par le groupe Lazard. 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 19 février 2025, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mesdames Hélène Auriol-Potier, Qionger Jiang, Anne-Laure Kiechel, 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.

S'agissant de Mme Iris Knobloch, le Conseil d'administration a considéré qu'à l'issue de la prochaine Assemblée Générale, qui se tiendra le 28 mai 2025, Mme Iris Knobloch, étant Administratrice de la Société depuis plus de 12 ans, perdra sa qualité d'Administratrice indépendante et cessera ses fonctions d'Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil.

Le Conseil d'administration du 19 février 2025 a décidé, à l'unanimité, de nommer, à l'issue de la date de la prochaine Assemblée Générale et sous réserve du renouvellement de son mandat d'Administratrice, Mme Isabelle Simon Vice-présidente du Conseil d'administration et Administratrice référente, en remplacement de Mme Iris Knobloch.

Tableau des critères d'indépendance au 31 décembre 2024

	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	✓	✓	✓	✓	✓	✓ [4]	✓	✓
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) Mme Iris Knobloch perdra sa qualité d'Administratrice indépendante à l'issue de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025, le critère d'indépendance imposant de ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de 12 ans n'étant plus rempli à compter de cette date.

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 3.2.4.1 du présent Document d'enregistrement universel.

4.3 Fonctionnement et 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 douze fois au cours de l'année 2024. 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 88 % (93 % en 2023).

Deux réunions réservées aux Administrateurs non exécutifs ont également eu lieu en octobre et en décembre 2024. De plus, la Vice-présidente du Conseil, Administratrice référente propose, à l'issue de chaque réunion du Conseil d'administration, des sessions en l'absence du management. Ces sessions portent sur des sujets de gouvernance et notamment sur le plan de succession et le fonctionnement du Conseil d'administration.

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 2024, le Conseil d'administration a, notamment :

- décidé de proposer le versement d'un dividende de 1,18 euro par action au titre de l'exercice 2023 aux actionnaires ;
- autorisé la réalisation de l'apport partiel d'actifs des activités Luxe de la Société à sa filiale, Accor Luxury & Lifestyle SAS ;
- arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés 2023 et les comptes semestriels 2024 ;
- décidé de l'opération de rachat des actions de la Société auprès de son actionnaire, Rubyrock Capital (filiale de JinJiang International), aux fins de les annuler.

En matière de gouvernance, le Conseil a, notamment :

- décidé de la répartition des missions en matière de durabilité entre le Comité d'audit, de la compliance et des risques et le Comité ESG ;
- examiné les résultats de l'évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration et décidé du plan d'actions à mettre en place ;
- 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 ;
- 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.

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 3.1.1.2 du présent Document d'enregistrement universel ;
- examiné les nouveaux processus d'élaboration et d'analyse des informations en matière de durabilité et de la double matérialité, et pris connaissance de l'analyse de double matérialité ;
- arrêté les principaux indicateurs de performance liés à cette stratégie ; et
- débattu des priorités du Groupe en matière environnementale et sociale, afin de mieux prendre en compte les enjeux du Groupe.

Le Conseil d'administration a, tout au long de l'exercice, pris connaissance des comptes rendus des différents Comités.

Enfin, il a convoqué une Assemblée Générale Mixte, et approuvé le rapport de gestion, y inclus le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

4.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités

Outre la tenue régulière de débats en cours de réunions sur son fonctionnement, le Conseil d'administration procède annuellement à une évaluation formelle de son fonctionnement et de celui de ses Comités. Il procède également à une évaluation formalisée avec l'assistance d'un consultant externe tous les trois ans. Sur la base du rapport d'évaluation, la Société prépare un plan d'actions visant à améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration.

Au cours du 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, dans sa séance du 18 mars 2024, 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 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 soient 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 19 février 2025, le Conseil d'administration a procédé à la revue des conventions réglementées conclues au cours de l'exercice 2024 ainsi que 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.

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 18 février 2025, 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 2024*

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
Sébastien Bazin	92 %	-	-	-	-	-
Iris Knobloch	75 %	0 %	50 %	100 %	-	100 %
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi	75 %	-	-	100 %	75 %	100 %
Ugo Arzani	100 %	100 %	100 %	-	-	-
Hélène Auriol-Potier	92 %	75 %	-	100 %	100 %	-
Iliane Dumas	92 %	-	-	67 %	-	-
Qionger Jiang	58 %	-	-	-	75 %	100 %
Anne-Laure Kiechel	92 %	0 %	50 %	-	-	-
Bruno Pavlovsky	92 %	75 %	-	100 %	75 %	-
Nicolas Sarkozy	92 %	-	-	-	-	100 %
Christine Serre	100 %	-	-	-	100 %	-
Isabelle Simon	83 %	100 %	-	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 2024

6	83 %	4	58 %
Nombre d'Administrateurs	Pourcentage d'Administrateurs indépendants	Nombre de réunions en 2024	Taux moyen de participation au Comité en 2024

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.

Lors de sa séance du 18 décembre 2024, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a réparti les missions en matière de durabilité entre le Comité d'audit, de la compliance et des risques et le Comité ESG. Il a notamment été décidé que l'examen du rapport de durabilité est réalisé, de façon conjointe, par ces deux Comités.

Travaux du Comité en 2024

Durant ses réunions en 2024, le Comité d'audit, de la compliance et des risques a notamment :

- préparé les délibérations du Conseil d'administration relatives à l'examen des comptes annuels et semestriels ;
- suivi l'élaboration résultats financiers du Groupe ;
- suivi l'élaboration de la déclaration de performance extra-financière ;
- suivi le processus d'élaboration et les résultats de l'analyse de la double matérialité ;
- examiné l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale,
- suivi la mise en œuvre du programme de compliance du Groupe ;
- suivi les missions menées par le fonds *ALL Heartist*® ; et
- suivi les mesures mises en place en matière de cybersécurité.

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 2024

7	67 %	3	95 %
Nombre d'Administrateurs	Pourcentage d'Administrateurs indépendants (1)	Nombre de réunions en 2024	Taux moyen de participation au Comité en 2024

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 2024

Durant ses réunions en 2024, 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 2024 (actions de performance) ;
- revu la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif ainsi que les conditions des plans d'action de performance ;
- revu la politique de rémunération des Administrateurs ainsi que la répartition de l'enveloppe de rémunération qui leur est allouée ;
- procédé à la revue des critères d'indépendance des Administrateurs ;
- débattu des résultats de l'évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités, puis proposé un Plan d'actions 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 et pris connaissance des nouvelles réglementations en matière de gouvernement d'entreprise.

(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 2024

4	50 %	2	75 %
Nombre d'Administrateurs	Pourcentage d'Administrateurs indépendants	Nombre de réunions en 2024	Taux moyen de participation au Comité en 2024

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 2024

Durant ses réunions en 2024, 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 2024

5	60 %	2	100 %
Nombre d'Administrateurs	Pourcentage d'Administrateurs indépendants	Nombre de réunions en 2024	Taux moyen de participation au Comité en 2024

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 2024

Durant ses réunions en 2024, le Comité de la stratégie internationale a traité de questions internationales d'actualité et leur impact sur les activités du Groupe.

(1) Administrateur(rice) indépendant(e).

4.4.5 Comité ESG

Informations au 31 décembre 2024

6	80 %	4	88 %
Nombre d'Administrateurs	Pourcentage d'Administrateurs indépendants [1]	Nombre de réunions en 2024	Taux moyen de participation au Comité en 2024

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.

Lors de sa séance du 18 décembre 2024, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a réparti les missions en matière de durabilité entre le Comité d'audit, de la compliance et des risques et le Comité ESG. Il a notamment été décidé que l'examen du rapport de durabilité est réalisé, de façon conjointe par ces deux comités.

Travaux du Comité en 2024

Durant ses réunions en 2024, le Comité ESG a notamment :

- 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 ;
- suivi la mise en conformité de la Société avec la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ;
- pris connaissance et suivi la mise en place des processus visant à l'élaboration des informations en matière de durabilité, en ce compris l'analyse de la double matérialité ;
- 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 rémunération 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 rémunération des mandataires sociaux sont revues annuellement et sont conformes aux dispositions légales et règlementaires applicables, aux pratiques de marché et aux recommandations du code AFEP-MEDEF et prend en compte, le cas échéant, les commentaires des actionnaires.

Dialogue avec les actionnaires

La Direction de la Société, représentée par sa Directrice juridique Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration et par son Directeur des Relations Investisseurs, a rencontré et échangé avec plusieurs actionnaires de la Société pour discuter des sujets de gouvernance et des politiques de rémunération. Ces échanges ont pu avoir lieu au cours de l'année et avant l'Assemblée Générale, pour préparer l'élaboration des politiques de rémunération ainsi que les résolutions de l'Assemblée Générale à venir. La Vice-présidente du Conseil d'administration, ainsi que le Président du Comité des nominations et des rémunérations ont également pu assister à certaines des réunions. Il a été rendu-compte de ces entretiens au Comité des nominations et des 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.

Ainsi, afin de tenir compte de ces échanges, et après avoir pris connaissance des résultats des votes exprimés par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2024, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé de modifier la politique de rémunération du Président-directeur général de la façon suivante :

- Pour ce qui concerne la rémunération variable du Président-directeur général, le Conseil d'administration a décidé d'améliorer encore la nature et le détail de l'information fournie aux actionnaires, notamment dans le présent chapitre, en détaillant les objectifs et les échelles d'acquisition par critère. Il a également décidé de supprimer la clause de la politique lui permettant d'apprécier l'atteinte des conditions de performance en cas de circonstances exceptionnelles.
- Pour ce qui concerne la rémunération variable long-terme, le Conseil d'administration a décidé de modifier les modalités du plan d'actions de performance au bénéfice du dirigeant mandataire social ainsi que de l'ensemble des salariés bénéficiaires. Aux termes de ces modifications, la compensation entre critères de performance est supprimée et les plafonds d'acquisition sont revus. Le nouveau plan d'actions de performance ainsi modifié est décrit ci-dessous.

En outre, le Conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre à la prochaine Assemblée Générale de résolution visant à autoriser l'émission de bons de souscription d'actions à titre gratuit en cas d'offre publique d'achat.

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 31 mai 2024, a fixé à 1 440 000 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 chaque enveloppe 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 ;
- le cas échéant, 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 2025.

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 [1] et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers [2].

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.

(1) *Air Liquide, Airbus Group, Arcelormittal, Axa, BNP Paribas, Bouygues, Bureau Veritas, Cap Gemini, Carrefour, Crédit Agricole, Danone, Dassault Systèmes, Edenred, Engie, EssilorLuxottica, Eurofins Scientific, Hermes International, Kering, L'Oréal, Legrand, LVMH, Michelin, Orange, Pernod Ricard, Publicis Groupe SA, Renault, Safran, Saint Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Société Générale, Stellantis, STMicroelectronics, Teleperformance, Thales, TotalEnergies, Unibail-Rodamco, Veolia Environnement, Vinci.*

(2) *Choice, IHG, NH Hoteles, Hilton, Marriott, Whitbread, Hyatt, Melia, Wyndham.*

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.

Lors de sa réunion du 19 février 2025, le Conseil d'administration a réaffirmé l'importance stratégique des objectifs fixés pour le Groupe à l'horizon 2027 dans le cadre du Capital Market Day et de la poursuite de la feuille de route engagée par l'équipe pour atteindre ces objectifs. Il a, dans ce contexte, décidé, à l'unanimité, de proposer par anticipation le renouvellement du mandat de M. Sébastien Bazin à la prochaine Assemblée Générale annuelle du Groupe prévue le 28 mai 2025, pour la durée statutaire de trois ans.

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 19 février 2025, approuvé les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations portant sur la 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. 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 attribuée en droits à actions de performance au titre de sa rémunération long terme. Certaines modalités, les critères et objectifs des rémunérations variables annuelle et long terme ont néanmoins évolué pour mieux refléter l'ambition du Groupe et les attentes des actionnaires.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Président-directeur général sont décrits ci-après.

Éléments court terme

Les éléments court terme de la rémunération du Président-directeur général sont les suivants :

(i) **Une rémunération fixe annuelle** qui tient compte de l'expérience du Président-directeur général, de ses responsabilités et des pratiques de marché.

Pour l'exercice 2025, la rémunération fixe annuelle brute de M. 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 2025, 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 ainsi que les courbes de paiement conditionnant le versement de la rémunération variable annuelle :

1. les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %) :

- critères financiers (50 %) :
  - excédent brut d'exploitation (EBE) courant en ligne avec le budget 2025 (25 %),
  - *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2025 (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 ;
- critères extra-financiers (30 %) :
  - croissance nette du réseau (15 %),
  - critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (15 %).

S'agissant des critères ESG, il a été décidé de maintenir leur poids total et de faire évoluer la composition des critères liés au développement durable afin de poursuivre l'amélioration de la performance extra-financière du Groupe sur les sujets identifiés comme prioritaires. Les critères ESG ainsi retenus sont les suivants :

Pilier Séjour (10 %), deux critères :

- Réduction de la performance hydrique (m^3/chambre occupée) au 31 décembre 2025, par rapport à 2024 (sur la base du réseau au 31 décembre 2024) (5 %).
- Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2025 (sur la base du réseau 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 2025.

Le niveau de réalisation attendu de ces critères ESG a été établi de manière précise et exigeante.

Le tableau ci-après présente les objectifs et les taux de paiement de chaque critère quantitatif :

Critères	Atteinte du critère	Taux de paiement
EBE courant	< 90 % Budget 2025	0 %
	= 90 % Budget 2025 (min)	50 %
	Budget 2025 (cible)	100 %
	≥ 105 % Budget 2025 (max)	160 %
Free cash-flow	< 90 % Budget 2025	0 %
	= 90 % Budget 2025 (min)	50 %
	Budget 2025 (cible)	100 %
	≥ 105 % Budget 2025 (max)	160 %
Croissance nette du réseau	< 3 %	0 %
	3 % (min)	50 %
	3,7 % (cible)	100 %
	≥ 4,4 % (max)	160 %
Réduction de la performance hydrique	< 2 %	0 %
	2 % (min)	50 %
	4 % (cible)	100 %
	≥ 6 % (max)	160 %
Hôtels éco-certifiés	< 45 %	0 %
	45 % (min)	50 %
	55 % (cible)	100 %
	≥ 65 % (max)	160 %
Femmes niveau VP	< 39,5 %	0 %
	39,5 % (min)	50 %
	40 % (cible)	100 %
	≥ 41 % (max)	160 %

Il est précisé qu'en cas d'atteinte des critères entre les seuils min/cible/cmax, les taux de paiement sont déterminés de manière linéaire.

2. l'objectif qualitatif (poids total de 20 %) :

- communication et mise en œuvre de la feuille de route 2025/2028 ;
- développement des talents.

Le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, réaffirmé l'importance de la feuille de route stratégique du Groupe et des objectifs qui avaient été communiqués lors du Capital Market Day. À cet effet, il a confirmé que la priorité pour M. Sébastien Bazin, telle que reflétée dans l'objectif qualitatif de sa rémunération variable, était la bonne communication de cette feuille de route tant en interne, auprès des salariés, qu'en externe, auprès des actionnaires et des marchés financiers. La seconde priorité est le succès de la mise en œuvre de cette feuille de route, dont les objectifs sont exigeants. Enfin, le Conseil d'administration souhaite particulièrement que le Président-directeur général prépare l'avenir du Groupe en développant les talents internes.

Critères et pondération des éléments de rémunération variable annuelle du Président-directeur général

Détail des objectifs quantitatifs	Poids du critère	En % du montant de référence		
		Min.	Cible	Max [1]
Excédent brut d'exploitation (EBE) courant *vs* budget 2025	25 %	0 %	25 %	40 %
Free cash-flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel *vs* budget 2025	25 %	0 %	25 %	40 %
Croissance nette du réseau	15 %	0 %	15 %	24 %
Pourcentage de réduction de la performance hydrique (m^3/chambre occupée) au 31 décembre 2025 par rapport à 2024	5 %	0 %	5 %	8 %
Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2025	5 %	0 %	5 %	8 %
Pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP au 31 décembre 2025	5 %	0 %	5 %	8 %
Total quantitatifs	**80 %**	**0 %**	**80 %**	**128 %**

(1) Chaque objectif quantitatif peut déclencher jusqu'à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

Détail de l'objectif qualitatif	Poids du critère	En % du montant de référence		
		Min.	Cible	Max [1]
Communication et mise en œuvre de la feuille de route 2025/2028 et Développement des talents	20 %	0 %	20 %	24 %
Total qualitatif	**20 %**	**0 %**	**20 %**	**24 %**
Total quantitatifs et qualitatif en % du montant de référence		**0 %**	**100 %**	**150 % [2]**
Total variable en % de la rémunération fixe (montant plafonné)		0 %	147 %	221 %

(1) Chaque objectif qualitatif peut déclencher jusqu'à 120 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.
(2) Le montant total 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 2025, 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 2026.

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 19 février 2025, 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 d'une résolution ayant autorisé l'attribution des actions.

L'acquisition de ces actions reste 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. Ainsi, l'acquisition finale peut représenter au maximum 130 % du nombre d'actions initialement attribué.

Afin de tenir compte des avis exprimés par les actionnaires lors des échanges avec la Direction, dont il a été rendu compte en Conseil d'administration, ce dernier, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de supprimer la possibilité de compensation entre les taux de réalisation des conditions de performance. Le plafonnement du taux d'acquisition global des actions à 100 % a été supprimé et le pourcentage d'acquisition maximum des actions lié à chaque condition a été abaissé à 130 % (*versus* 150 %). En conséquence, l'acquisition maximum ne peut être possible qu'en cas d'atteinte de chacune des conditions à un niveau supérieur ou égal au seuil maximum.

Les conditions de performance sont les suivantes :

- conditions internes (poids 80 %) :
  - excédent brut d'exploitation (EBE) courant 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 la performance énergétique (kWh/m^2) au 31 décembre 2027, par rapport à 2023 (sur la base du réseau au 31 décembre 2027) (10 %),
  - niveau moyen de déchets alimentaires (grammes/couvert) au 31 décembre 2027, dans 1 400 hôtels représentatifs (sur la base du réseau au 31 décembre 2026) (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) mesuré sur la période du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2027.

Le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, 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. En conservant notamment les conditions ESG telles que redéfinies et mentionnées ci-dessous, le Conseil a souhaité assurer la continuité et la stabilité des engagements du Groupe en la matière mais aussi pérenniser les efforts entrepris par les salariés. Ces conditions ont toutefois été ajustées pour mieux refléter les priorités du Groupe, selon une trajectoire toujours en ligne avec l'ambition RSE du Groupe. Ainsi, la consommation énergétique étant le principal levier de réduction de l'empreinte carbone du Groupe, le Conseil d'administration a demandé à la Direction de particulièrement concentrer ses efforts sur la réduction de la consommation énergétique. Quant à l'objectif relatif aux déchets alimentaires, il porte sur une ambition plus grande et un nombre d'hôtels plus important que la condition prévue dans le plan précédant, afin d'accélérer la réduction du gaspillage.

Le tableau ci-après présente les objectifs et les échelles d'acquisition de chaque condition de performance :

Conditions de performance	Atteinte de la condition	Pourcentage d'actions acquises
EBE courant	Moyenne 2025, 2026 et 2027 < 75 %	0 %
	Moyenne 2025, 2026 et 2027 = 75 % (min)	50 %
	Moyenne 2025, 2026 et 2027 = 100 % (cible)	100 %
	Moyenne 2025, 2026 et 2027 > 102 % (max)	130 %
Free cash-flow	Moyenne 2025, 2026 et 2027 < 75 %	0 %
	Moyenne 2025, 2026 et 2027 = 75 % (min)	50 %
	Moyenne 2025, 2026 et 2027 = 100 % (cible)	100 %
	Moyenne 2025, 2026 et 2027 > 105 % (max)	130 %
Réduction de la performance énergétique	< 8 %	0 %
	8 % (min)	50 %
	10 % (cible)	100 %
	≥ 12 % (max)	130 %
Niveau moyen de déchets alimentaires	> 205 g/couvert	0 %
	205 g/couvert (min)	50 %
	185 g/couvert (cible)	100 %
	≤ 165 g/couvert (max)	130 %
TSR relatif	< 100 % Évolution indice de référence	0 %
	100 % Évolution indice de référence (min)	90 %
	102,5 % Évolution indice de référence (cible)	100 %
	105 % Évolution indice de référence	120 %
	≥ 110 % Évolution indice de référence (max)	130 %

Il est précisé qu'en cas d'atteinte des critères entre les seuils min/cible/max, les pourcentages d'actions acquises sont déterminés de manière linéaire.

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 d'actions jusqu'à la cessation de ses fonctions (tel que plus amplement détaillé en section 4.6.2).

La présente politique de rémunération ne prévoit pas de mécanisme de restitution des rémunérations variables (rémunérations variables 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 M. Sébastien Bazin est de 24 mois pour un montant total plafonné à 471 000 euros selon le barème 2024.

(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 supplémentaires : l**e 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, 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**

  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).

  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 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 M. 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.

  M. 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.

  M. Sébastien Bazin percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option.

  Ce régime prévoit une acquisition progressive de droits, calculés pour chaque année de participation au régime. Ces droits représentent de 1,6 % à 2,4 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :

  - part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 1,6 %,
  - part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 2,4 %,
  - part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 1,6 %.

  Les droits acquis annuellement sont plafonnés à 3 % de la rémunération de référence annuelle considérée. Ces droits constituent la rente viagère à percevoir *in fine*.

  Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations 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 (EBE) courant 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 M. Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

  En outre, M. 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 M. Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

(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.

(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 (EBE) courant 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.

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

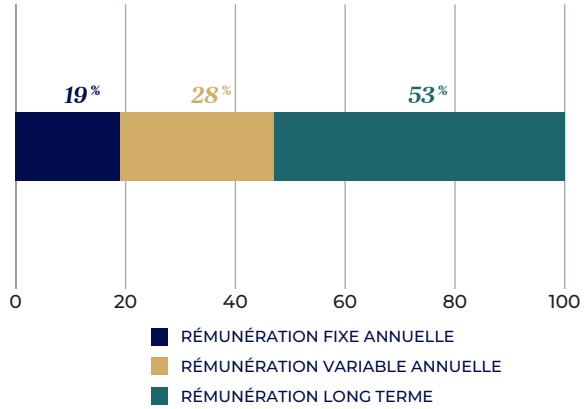
Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération
Rémunération fixe annuelle	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations en fonction notamment : • de l'expérience ; • des responsabilités ; • des pratiques de marché.	950 000 euros Inchangée 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 :** EBE courant *vs* budget 2025 et *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel *vs* budget 2025 ; • **extra-financiers :** Croissance nette du réseau ; Pourcentage de réduction de la performance hydrique (m^3/chambre occupée) au 31 décembre 2025, par rapport à 2024 ; Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2025 ; Pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP au 31 décembre 2025	Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente
	Objectif qualitatif (20 % de la rémunération variable annuelle) : • Communication et mise en œuvre de la feuille de route 2025/2028 et Développement des talents	Cet objectif qualitatif peut déclencher de 0 % à 120 % de la rémunération variable qu'il représente
Long terme	**Attributions gratuites d'actions,** sous réserve de la satisfaction de conditions de performance arrêtées par le Conseil d'administration et d'une condition de présence.	Représente un pourcentage 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 2025. 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 2025.

La présente politique prend en compte les différents commentaires exprimés par les investisseurs ainsi que le vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale 2024.

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 31 mai 2024 et présentée à la section 4.5.2 du Document d'enregistrement universel 2023, a réparti pour l'exercice 2024 un montant brut total de 1 365 862 euros (sur un montant global maximal fixé à 1 440 000 euros bruts par l'Assemblée Générale du 31 mai 2024), 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 2024, 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 2025.

Rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants
(Tableau 3 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

		Exercice 2023		Exercice 2024	
Conseil d'administration *(en euros)*		**Montants attribués au titre de l'exercice 2023**	**Montants versés au cours de l'exercice 2023**	**Montants attribués au titre de l'exercice 2024**	**Montants versés au cours de l'exercice 2024**
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi	Total	114 174	69 597	117 483	114 174
	Dont part fixe	*33 591*	*21 549*	*36 574*	*33 591*
	Dont part variable	*80 583*	*48 048*	*80 909*	*80 583*
Ugo Arzani	Total	114 174	69 773	116 354	114 174
	Dont part fixe	*33 591*	*21 725*	*36 574*	*33 591*
	Dont part variable	*80 583*	*48 048*	*79 780*	*80 583*
Hélène Auriol-Potier	Total	119 656	77 001	145 690	119 656
	Dont part fixe	*39 074*	*22 428*	*45 463*	*39 074*
	Dont part variable	*80 583*	*54 573*	*100 227*	*80 583*
Iliane Dumas [1]	Total	92 978	87 689	76 780	92 978
	Dont part fixe	*26 281*	*25 998*	*24 722*	*26 281*
	Dont part variable	*66 697*	*61 692*	*52 058*	*66 697*
Qionger Jiang	Total	89 524	64 600	83 255	89 524
	Dont part fixe	*28 108*	*22 483*	*27 685*	*28 108*
	Dont part variable	*61 416*	*42 116*	*55 570*	*61 416*
Anne-Laure Kiechel [2]	Total	76 651	N/A	76 685	76 651
	Dont part fixe	*22 326*	*N/A*	*30 648*	*22 326*
	Dont part variable	*54 325*	*N/A*	*46 037*	*54 325*
Iris Knobloch	Total	157 284	213 898	164 330	157 284
	Dont part fixe	*89 074*	*100 598*	*95 463*	*89 074*
	Dont part variable	*68 210*	*113 299*	*68 867*	*68 210*
Bruno Pavlovsky	Total	121 484	117 609	142 632	121 484
	Dont part fixe	*40 902*	*42 867*	48 426	*40 902*
	Dont part variable	*80 583*	*74 742*	*94 206*	*80 583*
Nicolas Sarkozy	Total	82 582	68 069	79 743	82 582
	Dont part fixe	*28 108*	*29 512*	*27 685*	*28 108*
	Dont part variable	*54 473*	*38 557*	*52 058*	*54 473*
Christine Serre [1]	Total	68 364	58 164	89 497	68 364
	Dont part fixe	*24 453*	*15 455*	*21 759*	*24 453*
	Dont part variable	*43 911*	*42 710*	*67 738*	*43 911*
Isabelle Simon	Total	119 674	138 435	151 036	119 674
	Dont part fixe	*40 902*	*47 084*	*48 426*	*40 902*
	Dont part variable	*78 773*	*91 351*	*102 610*	*78 773*
Sarmad Zok	Total	121 116	141 491	122 375	121 116
	Dont part fixe	*33 591*	*40 055*	*36 574*	*33 591*
	Dont part variable	*87 525*	*101 435*	*85 801*	*87 525*

(1) 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.
(2) 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 2024 ou attribuée au titre du même exercice est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2024 en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, et présentée ci-après.

Au cours de l'exercice 2024, 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 2024 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 2025 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 2024.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2024 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 2024 a été arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations. Ce montant est conforme à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 31 mai 2024 et présentée à la section 4.5.1 du Document d'enregistrement universel 2023. Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2024.
Rémunération variable annuelle	1 813 893 €	Conformément à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 31 mai 2024, 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 1 400 000 euros représentait 147 % de sa rémunération fixe annuelle. 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 (EBE) courant 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 %) ; ◦ critères extra-financiers (30 %) : – croissance nette du réseau (15 %), – critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (15 %) : – pourcentage d'hôtels managés et franchisés (sur la base du réseau au 1er janvier 2024) ayant défini une valeur de référence de consommation d'eau au 31 décembre 2024 : un premier objectif ayant été 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 1er janvier 2024) éco-certifiés au 31 décembre 2024 (5 %), – 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 (5 %) ; • **les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %),** à savoir : ◦ finalisation de l'implémentation de l'organisation TURBO, développement des talents et accompagnement de la mise en place du plan RSE (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 2024 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 19 février 2025, la rémunération variable de M. Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2024 à **1 813 893 euros**, dont : • **1 477 893 euros au titre des objectifs quantitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 132 % : ◦ critères financiers : Pour ce qui concerne les critères d'EBE courant et de *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, les objectifs ont été dépassés : les taux de réalisation, à savoir respectivement 102,8 % pour l'EBE courant et 101,7 % pour le *free cash-flow,* permettent un paiement de 133 % sur le critère d'EBE courant et un paiement de 119,9 % sur le critère de *free cash-flow ;* ◦ critères extra-financiers : Pour ce qui concerne le critère lié à la croissance nette du réseau, le budget a été dépassé, permettant ainsi le paiement de ce critère à 150 %. *Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance* : Pour ce qui concerne le critère lié au pourcentage d'hôtels managés et franchisés (sur la base du réseau au 1er janvier 2024) ayant défini une valeur de référence de consommation d'eau au 31 décembre 2024, les objectifs ont été largement dépassés tant sur l'objectif défini pour les hôtels managés que pour celui défini pour les hôtels franchisés. Aussi, les pourcentages atteints, respectivement de 91,6 % et de 67,6 % permettent un paiement maximum de 160 % sur ces critères. Pour ce qui concerne le critère lié au pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés (sur la base du réseau 1er janvier 2024) éco-certifés au 31 décembre 2024, l'objectif a été également dépassé. Aussi, le pourcentage atteint de 36,2 % permet un paiement de 124,8 % sur ce critère. Pour ce qui concerne le critère lié au 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, l'objectif a été dépassé. Ainsi, le pourcentage atteint de 39,4 % permet un paiement de 112,0 % sur ce critère. • **336 000 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 l'excellence de la finalisation de l'implémentation de l'organisation TURBO dans le délai imparti et de l'émergence des talents au sein de cette nouvelle organisation, qu'il s'agisse de talents préexistants à la nouvelle organisation ou de nouveaux talents que le Groupe a su attirer. Enfin, en matière RSE, le Conseil d'administration a souligné que le Groupe a su mettre en place une feuille de route stratégique ambitieuse et globale et a su relever les défis liés à la mise en œuvre de la réglementation CSRD. Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 129,6 % du montant de référence et 190,9 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2024. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2024 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2025.
Rémunération exceptionnelle	NA	M. Sébastien Bazin n'a pas bénéficié de rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2024.
Actions de performance	Nombre d'actions = 72 909 (2 659 987 €)	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2024 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2024, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 62 200 actions de performance dans le cadre du plan émis le 31 mai 2024 et de 10 709 actions de performance dans le cadre du plan émis le 24 octobre 2024, soit une attribution totale de 72 909 actions de performance au cours de l'exercice 2024, représentant 280 % de sa rémunération fixe annuelle brute (soit 0,03 % du capital de la Société au 31 décembre 2024), soumises aux conditions de performance suivantes : • conditions internes (poids 80 %) : ◦ pour 40 % : excédent brut d'exploitation (EBE) courant 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 10 % : réduction de l'empreinte carbone, ◦ pour 10 % : réduction du gaspillage alimentaire ; • 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 2024 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Actions de performance (suite)		L'atteinte des conditions de performance de ces plans sera mesurée 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 31 mai 2027 inclus pour le plan émis le 31 mai 2024 et jusqu'au 24 octobre 2027 inclus pour le plan émis le 24 octobre 2024, 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	81 516 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2024 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 31 mai 2024, 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 2024.
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 31 mai 2024, 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 (EBE) courant 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 2024, M. Sébastien Bazin n'a pas perçu d'indemnité de départ.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2024 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 2024 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2024. 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, 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** : 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 185 472 euros en 2024, 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 2024 à un organisme assureur dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 29 676 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 6 801 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 370 944 euros en 2024, 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 2024 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 2024, à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes : • l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant 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 19 février 2025, a permis l'acquisition de 100 % des droits au titre de l'exercice. Les droits acquis de Monsieur Sébastien Bazin, pour l'année 2024, se sont élevés à 43 030 euros soit 1,48 % de sa rémunération de référence annuelle 2024. Le montant de rente viagère finale acquis au titre de ce régime s'élève à 144 728 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 dit « Article 83 » en vigueur jusqu'en 2021 (transformé à partir du 1er juillet 2021 en régime à cotisations définies PERO tel que 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 (EBE) courant 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 2024 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 2024, 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 471 000 euros selon le barème 2024.

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 [1] en France, à l'instar des lignes directrices de l'AFEP. Ce périmètre élargi représente 95 % des effectifs en France.

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).

(1) Le périmètre élargi comprend notamment les sièges en France et les hôtels filiales France.

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 2020 [1]	Exercice 2021 [1]	Exercice 2022	Exercice 2023 [3]	**Exercice 2024 [4]**
Évolution *(en %)* de la rémunération totale versée ou attribuée au titre de l'exercice du Président-directeur général – Sébastien Bazin	- 8 %	- 7 %	20 %	9 %	6 %
Informations sur le périmètre de la société cotée ACCOR SA					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	0 %	- 11 %	17 %	10 %	6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	40	42	43	43	43
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent [2]	- 9 %	4 %	3 %	-1 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	61	61	60	60	67
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent [2]	- 9 %	0 %	- 1 %	1 %	11 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi (sièges + hôtels filiales France)					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	- 3 %	- 7 %	20 %	10 %	- 17 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	52	52	52	51	66
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent [2]	- 6 %	0 %	0 %	- 1 %	29 %
Performance de la Société					
EBE courant publié *(en millions d'euros)*	- 391	22	675	1 003	1 120
Évolution *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	- 147 %	106 %	2 968 %	49 %	12 %

(1) 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.
(2) Les évolutions sont calculées à partir des ratios non arrondis.
(3) Périmètre élargi à l'exclusion des salariés des sociétés Noctis Event et Potel et Chabot qui ont été intégrées au cours de l'exercice 2023.
(4) En 2024, un plus grand nombre de sociétés dont notamment les sociétés Noctis Event et Potel et Chabot ont été intégrées conformément aux directives de l'AFEP-MEDEF. Pour information, à périmètre constant par rapport à 2023, le ratio de la rémunération moyenne des salariés sur le périmètre élargi serait de 55, avec une hausse de la rémunération moyenne des salariés de 1 % et une hausse de ratio de 6 %.

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 2023 et 2024 :

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 2023** *(en euros)*	**Exercice 2024** *(en euros)*
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 - Nomenclature AFEP-MEDEF)	2 878 489 Dont 1 868 865 au titre de la rémunération variable	2 845 409 Dont 1 813 893 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]	2 659 974	2 659 987
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
Total	**5 538 463**	**5 505 396**

(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 2023		**Exercice 2024**	
Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**	**Montants attribués au titre de 2023** *(en euros)*	**Montants versés en 2023** *(en euros)*	**Montants attribués au titre de 2024** *(en euros)*	**Montants versés en 2024** *(en euros)*
Rémunération fixe [1]	950 000	950 000	950 000	950 000
Rémunération variable annuelle [2]	1 868 865	1 559 129	1 813 893	1 868 865
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]	59 624	59 624	81 516	81 516
Total	**2 878 489**	**2 568 753**	**2 845 409**	**2 900 381**

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 M. Sébastien Bazin, de la mise à disposition d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage privée contractée par la Société décrite en section 4.5.1.2, 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 :		
Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**	**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**
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 à la section 4.5.1.2.
(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 à la section 4.5.1.2.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, versées en 2024 par des sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres du Comité de direction et des Comités exécutifs (dans leur composition au 31 décembre 2024 et à l'exclusion du Président-directeur général dont la rémunération est détaillée précédemment) s'établit à 20,8 millions d'euros, dont 8,6 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 2024

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 2024.

4.6.2 Plans d'actions de performance

Plans d'actions de performance émis en 2024

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 31 mai 2024 qui a concerné 1 489 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 (EBE) courant 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 10 % : réduction de l'empreinte carbone,
    - pour 10 % : réduction du gaspillage alimentaire,
  - 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);
- un second plan émis le 24 octobre 2024 qui a concerné 202 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). Les conditions de performance attachées à ce plan sont identiques à celles du plan du 31 mai 2024 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'EBE courant 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 relative à l'EBE courant, 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 relative au *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 portant sur la 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). 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 relative à la réduction du gaspillage alimentaire : l'objectif est d'atteindre au 31 décembre 2026 une réduction du gaspillage alimentaire de l'ordre 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. L'acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée à partir d'une réduction du gaspillage alimentaire de 17 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que la réduction de l'empreinte carbone 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 d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt et 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 %.

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 31 mai 2027 inclus pour le plan du 31 mai 2024 et jusqu'au 24 octobre 2027 inclus pour le plan du 24 octobre 2024 (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 2024

(Tableau 6 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

Au cours de l'exercice 2024, M. Sébastien Bazin s'est vu attribuer 72 909 actions de performance attribuées conformément à la politique de rémunération 2024 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 31 mai 2024.

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation théorique des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés *(en euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Sébastien Bazin	Plan d'actions de performance attribué le 31/05/2024	62 200	2 260 970 [1]	31/05/2027	31/05/2027	• Excédent brut d'exploitation (EBE) courant 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. • Réduction du gaspillage alimentaire par rapport à 2023. • *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).
	Plan d'actions de performance attribué le 24/10/2024	10 709	399 017 [1]	24/10/2027	24/10/2027	• Excédent brut d'exploitation (EBE) courant 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. • Réduction du gaspillage alimentaire par rapport à 2023. • *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 2024 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, 0,03 % du capital social au 31 décembre 2024.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2024 pour le dirigeant mandataire social
(Tableau 7 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions de performance
Sébastien Bazin	Plan d'actions de performance attribué le 23/06/2021	79 034	• Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant 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) du 01/01/2021 au 31/12/2023.

Dix premières attributions d'actions de performance aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice 2024

	Nombre d'actions
Actions de performance attribuées en 2024 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	197 250

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 19 février 2025 pour les plans en cours d'acquisition est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Récapitulatif de l'atteinte pour 2024 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)
07/04/2022 26/10/2022	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget	40 %	Moyenne des taux de réalisation de l'EBE courant Groupe publiés à fin 2022, fin 2023 et fin 2024 égale à la moyenne des taux d'EBE courant Groupe Budget 2022, 2023 et 2024	152,1 %	60 %	
	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 2022, fin 2023 et fin 2024 égale à la moyenne des taux de *free Cash-Flow* Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR Budget 2022, 2023 et 2024	375,8 %	30 %	
	Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 - Scopes 1 et 2	10 %	Pourcentage de réduction à fin 2024 sur les scopes 1 et 2	+ 3,5 %	0 %	
	Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 - Scope 3	10 %	Pourcentage de réduction à fin 2024 sur le scope 3	+ 6,4 %	0 %	
	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)	20 %	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 2022 au 31 décembre 2024	162,0 %	30 %	
Total		**100 %**			**120 %**	**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 23/06/2021	Plan du 29/10/2021	Plan du 07/04/2022
Date d'émission du plan	23/06/2021	29/10/2021	07/04/2022
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	23/02/2021 et 05/03/2021	23/02/2021 et 05/03/2021	23/02/2022 et 16/03/2022
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	30/04/2019	30/04/2019	30/04/2019
Nombre total de bénéficiaires	1 398	46	1 459
Nombre total d'actions attribuées	**1 353 236**	**50 205**	**1 437 634**
Dont mandataires sociaux	79 034	–	95 465
Dont dix premiers salariés attributaires [1]	207 000	32 725	191 000
Date d'acquisition des actions	23/06/2024	29/10/2024	07/04/2025
Date de fin de période de conservation	23/06/2024	29/10/2024	07/04/2025
Nombre d'actions acquises au 31/12/2024	**1 255 996**	**44 860**	**360**
Nombre d'actions annulées ou radiées [2]	**97 240**	**5 345**	**114 601**
Actions de performance restantes au 31/12/2024	**-**	**-**	**1 322 673**
Condition(s) de performance	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant 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 (EBE) courant 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 (EBE) courant 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).

(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 26/10/2022	Plan du 17/05/2023	Plan du 26/10/2023	Plan du 31/05/2024	Plan du 24/10/2024
26/10/2022	17/05/2023	26/10/2023	31/05/2024	24/10/2024
23/02/2022 et 16/03/2022	17/05/2023	26/10/2023	31/05/2024	24/10/2024
20/05/2022	20/05/2022	20/05/2022	20/05/2022	20/05/2022
34	1 510	41	1 489	202
35 500	**1 556 152**	**139 875**	**1 203 489**	**143 924**
–	96 642	-	62 200	10 709
26 000	201 500	129 260	164 050	38 450
26/10/2025	17/05/2026	26/10/2026	31/05/2027	24/10/2027
26/10/2025	17/05/2026	26/10/2026	31/05/2027	24/10/2027
-	**380**	**-**	**-**	**-**
2 250	**52 860**	**850**	**7 710**	**-**
33 250	**1 502 912**	**139 025**	**1 195 779**	**143 924**
Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant 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 (EBE) courant 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 (EBE) courant 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 (EBE) courant 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, Réduction du Gaspillage alimentaire par rapport à 2023, *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 (EBE) courant 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, Réduction du Gaspillage alimentaire par rapport à 2023, *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

Il n'y a plus de plan d'actions gratuites sans condition de performance en cours d'acquisition.

Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a, pour chacun des plans d'actions de performance émis depuis le 14 mai 2007, imposé des obligations de conservation d'actions issues d'attributions gratuites d'actions de performance que les mandataires sociaux et les membres du Comité 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. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Obligations de conservation 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
Plans émis de 2014 à 2016	**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 à compter de 2017	**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 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 2024 s'élevait à 4 337 563.

Si la totalité de ces droits étaient acquis, le capital de la Société serait augmenté de 4 337 563 actions, soit 1,780 % du capital au 31 décembre 2024 dont 0,109 % 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 506 200 euros bruts pour l'année 2023.

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2022 versée en 2023 : environ 904 400 euros ;
- RSP 2021 versée en 2022 : environ 3,9 millions d'euros ;
- RSP 2020 exceptionnellement versée en 2022 : environ 263 000 euros.

Le montant global ainsi recueilli est ensuite réparti entre tous les salariés bénéficiaires, proportionnellement au salaire perçu par chacun au cours de l'exercice considéré, sans que ce salaire puisse excéder une somme arrêtée par les signataires, égale à deux fois le Plafond annuel de Sécurité sociale (montant fixé au 31 décembre de l'année considérée).

Depuis 2009, dans le cadre de la loi en faveur des revenus du travail du 3 décembre 2008, le blocage des sommes versées au titre de la participation est optionnel et non plus obligatoire. Ainsi, en 2024, 26,15 % des primes de participation 2023 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 2024, 22,62 % des primes ont été affectées au Plan d'Épargne Retraite d'Entreprise Collectif (PERCOL) et 51,23 % au Plan d'Épargne Entreprise du Groupe (PEEG) en raison d'un taux d'investissement par défaut de 21,16 %.

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'EBE courant réalisé par rapport à l'EBE courant 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 2024

Personne concernée et qualité	Opération réalisée	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Nombre d'actions
Paul Dubrule	À titre personnel	Cession d'actions	11	110 000
Paul Dubrule	Au titre d'une personne liée	Cession d'actions	7	70 000
Anne-Laure Kiechel	À titre personnel	Acquisition d'actions	1	1 000
Sarmad Zok	À titre personnel	Cession d'actions	1	16 500

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 section 7.4.1 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.

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 28 mai 2025 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 2024
Réduction de capital par annulation d'actions auto détenues	Assemblée Générale du 17 mai 2023 17e résolution	10 % du capital	24 mois 17 mai 2025	Réduction de capital le 9 avril 2024 par annulation de 9 923 228 actions
Augmentation de capital et émission de valeurs mobilières composées :	Assemblée Générale du 17 mai 2023		26 mois 17 juillet 2025	
• avec droit préférentiel	18e à 22e résolutions	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 17 novembre 2024	Néant
Attribution gratuite d'actions, soumise à condition de performance	Assemblée Générale du 20 mai 2022 17e résolution	2,5 % du capital constaté Au 20 mai 2022 Dirigeants : plafonnement à 15 % de l'ensemble des actions attribuées au titre de la 18e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022	38 mois 20 juillet 2025	Attribution, sous condition de performance et de présence, le 31 mai 2024 de 1 203 489 actions de performance et le 24 octobre 2024, de 143 924 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 2024	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)).

(1) À la date de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 17 mai 2023.

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 (le « Règlement »).

Ce Règlement s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, notamment le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Ce Règlement est strictement interne, et vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration. Il ne peut être invoqué par des actionnaires ou des tiers à l'encontre des Administrateurs, de la Société, ni de toute société du groupe Accor (ci-après le « Groupe »). Il s'applique, en tant que de besoin, aux censeurs nommés par le Conseil d'administration, ainsi qu'au Président Fondateur désigné 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.

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 dirigeants 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 et/ou, le cas échéant, le ou les organisme(s) tiers indépendants.

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 des informations comptables et financières et des informations en matière de durabilité 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 suit le processus d'élaboration et de contrôle de l'information en matière de durabilité, y compris le processus d'analyse de double matérialité mis en œuvre pour déterminer les informations à publier conformément aux normes applicables en matière de reporting de durabilité. Le cas échéant, il formule des recommandations pour garantir l'intégrité de ce processus ;
- 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 examine la cartographie des risques en matière de durabilité ;
- 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 examine, conjointement avec le Comité ESG, l'information en matière de durabilité figurant dans le rapport de durabilité, en ce compris l'analyse de double matérialité ;
- il suit la réalisation par les Commissaires aux Comptes de leur mission de certification des comptes 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 ;
- il suit la réalisation par les Commissaires aux Comptes ou, le cas échéant, par le ou les organisme(s) tiers indépendant(s) de leur mission de certification des informations en matière de durabilité, examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes ou, le cas échéant, du ou des organisme(s) tiers indépendant(s) et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes ou, le cas échéant, du ou des organisme(s) tiers indépendant(s) sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux ;
- lors de la désignation des Commissaires aux Comptes, en charge de la certification des comptes et des Commissaires aux Comptes (ou, le cas échéant, du ou des organisme(s) tiers indépendant(s)) en charge de certifier les informations en matière de durabilité, 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 et, le cas échéant, du ou des organisme(s) tiers indépendant(s) ;

- il autorise, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les services autres que la certification des comptes et la certification en matière de durabilité susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes (et, le cas échéant, au(x) organisme(s) tiers indépendant(s)) 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, le cas échéant, au(x) organisme(s) tiers indépendant(s)) 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 (et, le cas échéant, au(x) organisme(s) tiers indépendant(s)) , 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 (et, le cas échéant, au(x) organisme(s) tiers indépendant(s)) ;
- 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 ;
- il rend régulièrement compte au Conseil d'administration des résultats de la mission de certification des informations en matière de durabilité, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information en matière de durabilité et du rôle qu'il a joué dans ce processus.

Compliance :

- il examine l'organisation et la mise en œuvre du dispositif de la Société en matière de compliance et notamment se tient informé du déploiement des politiques de compliance ;
- il examine les questions éthiques dont il pourrait avoir connaissance, ou que le Conseil ou son Président renvoie à son examen.

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 (et, le cas échéant, le ou les organisme(s) tiers indépendant(s)) en dehors de la présence des dirigeants 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, les Commissaires aux Comptes (et, le cas échéant, le ou les organisme(s) tiers indépendant(s)) ainsi que la personne responsable en matière de RSE assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Comité d'audit, de la compliance et des risques.

Sur invitation du Président du Comité d'audit, de la compliance et des risques ou du Président du Comité ESG, le Comité d'audit, de la compliance et des risques et le Comité ESG peuvent se réunir en session commune afin, notamment, de procéder conjointement, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration, à :

- l'examen de la matrice de double matérialité ; et
- l'examen du rapport de durabilité.

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, ainsi qu'en matière de durabilité ;
- de vérifier l'intégration des engagements du Groupe en matière de durabilité 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 ;
- d'assister le Conseil d'administration dans la définition des indicateurs de performance extra-financière et en assurer le suivi ;
- d'examiner, conjointement avec le Comité d'audit, de la compliance et des risques, le rapport de durabilité, en ce compris le processus d'élaboration du rapport de durabilité et l'analyse de double matérialité ;
- 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.

Sur invitation du Président du Comité d'audit, de la compliance et des risques ou du Président du Comité ESG, le Comité d'audit, de la compliance et des risques et le Comité ESG peuvent se réunir en session commune afin, notamment, de procéder conjointement, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration, à :

- l'examen de la matrice de double matérialité ; et
- l'examen du rapport de durabilité.

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 2024

A l'Assemblée Générale de la société Accor,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

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 déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

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 (Emirats 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 2024, 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.

A travers ce projet, votre société et la société Al Rayyan Holding LLC ont pour objectif de créer le premier fonds hôtelier dédié au développement de l'Afrique. Pour votre société, un tel fonds constitue une opportunité d'accélérer le développement des marques Accor en Afrique.

Au cours de l'exercice 2024, 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 19,9 au cours de l'exercice 2024.

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., 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.

Conventions approuvées au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale le 31 mai 2024, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 27 mars 2024.

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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 28 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		ERNST & YOUNG et Autres	
Julien Laugel	François Jaumain	Soraya Ghannem	Jean-Christophe Goudard

5 CHAPITRE

Commentaires sur les comptes et événements post-clôture

5.1 Commentaires sur l'exercice 2024 358
Résultats consolidés au 31 décembre 2024 358
RevPAR et parc hôtelier 363
Perspectives 364

5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2024 364
Rappel des activités de la Société 364

5.3 Contrats importants 369

5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 369

Pullman Ciawi Vimala Hills Resort, Bogor, Indonésie.

5.1 Commentaires sur l'exercice 2024

L'ensemble de l'année 2024, comprenant également un quatrième trimestre très solide, a démontré la résilience du secteur de l'hospitalité dans un environnement de consommation contrasté. La diversification du Groupe en termes géographiques comme en termes de segments a permis d'afficher une activité d'autant plus forte. Ainsi chacune des deux divisions, Premium, Milieu de Gamme et Économique (PM&E) et Luxe & Lifestyle (L&L), enregistre des résultats parfaitement en ligne avec les perspectives moyen terme présentées lors du Capital Market Day de juin 2023.

Cette bonne performance et la confiance du Groupe dans la poursuite de la croissance de l'activité ont permis un retour aux actionnaires de 686 millions d'euros au cours de l'exercice.

Le RevPAR des hôtels du réseau Accor affiche une hausse de + 5,7 % sur l'exercice 2024 par rapport à l'exercice 2023.

Pour l'exercice 2024, le Groupe enregistre un chiffre d'affaires de 5 606 millions d'euros en hausse de 11 % par rapport à l'exercice 2023. Cette augmentation se décline en une hausse de 5 % pour la division Premium, Milieu de Gamme et Économique et de 19 % pour la division Luxe & Lifestyle. Les effets de périmètre, liés essentiellement à l'effet année pleine de Potel et Chabot (prise de contrôle en octobre 2023) et l'acquisition de Rikas (en mars 2024) dans la division Luxe & Lifestyle (activité Actifs Hôteliers et Autres), contribuent positivement pour 223 millions d'euros. Les effets de change ont un impact négatif de 117 millions d'euros, liés essentiellement à la livre turque (- 28 %), la livre égyptienne (- 32 %) et au real brésilien (- 7 %).

L'excédent brut d'exploitation courant pour l'exercice 2024 s'établit à 1 120 millions d'euros contre 1 003 millions d'euros en 2023. Le résultat opérationnel ressort à 786 millions d'euros après prise en compte des produits et charges non courants pour 6 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe ressort à 610 millions d'euros.

Au cours de l'année 2024, Accor a ouvert 293 hôtels correspondant à plus de 50 000 chambres, soit une croissance nette du réseau de 3,5 % au cours des douze derniers mois. À fin décembre 2024, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 850 285 chambres (5 682 hôtels) et d'un pipeline de plus de 233 000 chambres (1 381 hôtels).

La dette financière nette du Groupe au 31 décembre 2024 s'établit à 2 495 millions d'euros, contre 2 074 millions d'euros au 31 décembre 2023. Au 31 décembre 2024, le coût moyen de la dette du Groupe s'établissait à 2,5 %, stable par rapport à 2023 avec une maturité moyenne de plus de trois années. À fin décembre 2024, en ajoutant la ligne de crédit renouvelable non tirée de 1 milliard d'euros signée en décembre 2023, Accor dispose de 2,2 milliards d'euros de liquidités.

Résultats consolidés au 31 décembre 2024

(en millions d'euros)	**2023**	**2024**
Chiffre d'affaires	5 056	5 606
Excédent brut d'exploitation courant	**1 003**	**1 120**
Produits et charges non courants	12	6
Amortissements	(279)	(341)
Résultat opérationnel	**735**	**786**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	44	188
Résultat financier	(100)	(124)
Résultat avant impôts	**679**	**850**
Impôts sur les résultats	(39)	(193)
Intérêts minoritaires	(17)	(47)
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	**623**	**610**
Résultat des activités non poursuivies, part du Groupe	10	-
Résultat net, part du Groupe	**633**	**610**
Résultat net dilué, part du Groupe, par action	**2,22**	**2,33**

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 5 606 millions d'euros, en hausse de 11 % par rapport à l'exercice 2023.

(en millions d'euros)	2023	2024	Variation (publiée)
Management & Franchise	854	899	+ 5 %
Services aux Propriétaires	1 076	1 158	+ 8 %
Actifs Hôteliers et Autres	1 030	1 045	+ 1 %
Premium, Mid. & Eco. (1)	**2 960**	**3 103**	**+ 5 %**
Management & Franchise	446	494	+ 11 %
Services aux Propriétaires	1 359	1 479	+ 9 %
Actifs Hôteliers et Autres	371	614	+ 66 %
Luxe & Lifestyle	**2 175**	**2 587**	**+ 19 %**
Holding & Intercos	**(79)**	**(84)**	**N/A**
TOTAL	**5 056**	**5 606**	**+ 11 %**

(1) Premium, Mid. & Eco. = Premium, Milieu de Gamme et Économique.

La variation de l'exercice reflète les éléments suivants :

- les effets de périmètre, liés essentiellement à l'effet année pleine de Potel et Chabot (prise de contrôle en octobre 2023) et l'acquisition de Rikas (en mars 2024) dans la division Luxe & Lifestyle (activité Actifs Hôteliers et Autres), contribuent positivement pour 223 millions d'euros ;
- les effets de change ont un impact négatif de 117 millions d'euros, liés essentiellement à la livre turque (- 28 %), la livre égyptienne (- 32 %) et au real brésilien (- 7 %).

La division Premium, Milieu de Gamme et 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 et Économique du Groupe, a généré un chiffre d'affaires de 3 103 millions d'euros, en hausse de 5 % par rapport à l'exercice 2023. Cette hausse reflète l'activité hôtelière enregistrée sur la période.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un chiffre d'affaires de 899 millions d'euros, en hausse de 5 % par rapport à l'exercice 2023 en ligne avec la variation de RevPAR observée sur la période (+ 4,9 %). 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 la refacturation de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers, s'élève à 1 158 millions d'euros en hausse de 8 % par rapport à l'exercice 2023. Cette hausse, plus forte que la variation de RevPAR, reflète une amélioration du mix de nos canaux de distribution.

Le chiffre d'affaires des Actifs Hôteliers et Autres est en hausse de 1 % par rapport à l'exercice 2023. Cette activité est fortement liée à l'Australie et au Brésil. La cession de Accor Vacation Club en mars 2024, la sortie progressive de certains fonds de commerce et les variations de taux de change ont atténué les solides performances de l'activité enregistrées pour chacun des pays.

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 2 587 millions d'euros, en hausse de 19 % par rapport à l'exercice 2023. Cette hausse reflète également l'activité soutenue enregistrée sur la période, ainsi que les effets de périmètre mentionnés précédemment.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un chiffre d'affaires de 494 millions d'euros, en hausse de 11 % par rapport à l'exercice 2023 porté par la variation du RevPAR (+ 7,3 %), ainsi que le rythme des ouvertures de nouveaux hôtels et l'augmentation des redevances liées à l'activité résidentielle dans le segment Lifestyle. La performance de l'activité Management & Franchise 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 la refacturation de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers, s'élève à 1 479 millions d'euros en hausse de 9 % par rapport à l'exercice 2023.

Le chiffre d'affaires des Actifs Hôteliers et Autres est en hausse de 66 % par rapport à l'exercice 2023. Cette activité comporte un important effet de périmètre lié à l'effet année pleine de Potel et Chabot (prise de contrôle en octobre 2023) et l'acquisition de Rikas (en mars 2024).

Chiffre d'affaires Management & Franchise

(en millions d'euros)	2023	2024	Variation (publiée)
ENA [1]	512	537	+ 5 %
MEA APAC [2]	270	290	+ 7 %
Amériques	71	72	+ 2 %
Premium, Mid. & Eco.	**854**	**899**	**+ 5 %**
Luxe	326	337	+ 3 %
Lifestyle	120	157	+ 31 %
Luxe & Lifestyle	**446**	**494**	**+ 11 %**
TOTAL	**1 300**	**1 393**	**+ 7 %**

(1) ENA = Europe Afrique du Nord.
(2) MEA APAC = Moyen-Orient Afrique et Asie-Pacifique.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un chiffre d'affaires de 1 393 millions d'euros, en hausse de 7 % par rapport à l'exercice 2023. Cette variation reflète la croissance du RevPAR des différentes zones géographiques et segments du Groupe (+ 5,7 % par rapport à l'exercice 2023).

Excédent brut d'exploitation courant [1]

L'Excédent Brut d'Exploitation courant (EBE courant) du Groupe s'établit à 1 120 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 1 003 millions d'euros au 31 décembre 2023.

(en millions d'euros)	2023	2024	Variation (publiée)
Management & Franchise	611	655	+ 7 %
Services aux Propriétaires	24	43	N/A
Actifs Hôteliers et Autres	115	111	- 3 %
Premium, Mid. & Eco.	**750**	**809**	**+ 8 %**
Management & Franchise	298	333	+ 12 %
Services aux Propriétaires	25	20	N/A
Actifs Hôteliers et Autres	30	74	+ 143 %
Luxe & Lifestyle	**354**	**427**	**+ 21 %**
Holding & Intercos	**(101)**	**(116)**	**N/A**
TOTAL	**1 003**	**1 120**	**+ 12 %**

L'Excédent Brut d'Exploitation courant (EBE courant) du Groupe s'établit à 1 120 millions d'euros pour l'exercice 2024, soit un nouveau record pour Accor et en progression de 12 % par rapport à l'exercice 2023. Cette performance est liée à la résilience du RevPAR, la croissance du portefeuille, l'amélioration de la marge de l'activité M&F, une discipline stricte sur les coûts des Services aux Propriétaires et le développement de l'activité de Actifs Hôteliers et Autres (notamment dans la division Luxe & Lifestyle) combiné à quelques acquisitions (Potel et Chabot et Rikas).

La division Premium, Milieu de Gamme et Économique affiche un EBE courant de 809 millions d'euros, en hausse de 8 % par rapport à l'exercice 2023.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un EBE courant de 655 millions d'euros, en hausse de 7 % par rapport à l'exercice 2023, reflétant la résilience du RevPAR, la croissance du portefeuille et le contrôle de la base de coût.

L'EBE courant des Services aux Propriétaires s'élève à 43 millions d'euros pour l'exercice 2024, en ligne avec l'engagement du Groupe d'enregistrer un EBE courant positif pour cette activité.

L'EBE courant des Actifs Hôteliers et Autres est en baisse de 3 % par rapport à l'exercice 2023.

La division Luxe & Lifestyle a généré un EBE courant de 427 millions d'euros, en hausse de 21 % par rapport à l'exercice 2023.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un EBE courant de 333 millions d'euros, en hausse de 12 % par rapport à l'exercice 2023 grâce à la solidité de la croissance du RevPAR, à la forte croissance du portefeuille et au levier opérationnel de l'activité.

L'EBE courant des Services aux Propriétaires s'élève à 20 millions d'euros sur l'exercice 2024, également positif en ligne avec l'engagement du Groupe.

L'EBE courant des Actifs Hôteliers et Autres reflète également l'intégration de Potel et Chabot depuis octobre 2023 et l'acquisition de Rikas en mars 2024.

(1) L'Excédent Brut d'Exploitation Courant est défini comme le Résultat Opérationnel avant Dépréciations et Amortissements et Autres produits et charges. Cette définition est strictement identique à l'"Excédent Brut d'Exploitation" présenté les années précédentes.

Marge sur excédent brut d'exploitation courant

Accor présente, sur l'année 2024, un excédent brut d'exploitation courant positif de 1 120 millions d'euros, alors qu'il était de 1 003 millions d'euros en 2023.

(en millions d'euros)	PM&E	L&L	Holding & Intercos	Total
Chiffre d'affaires 2024	3 103	2 587	(84)	5 606
Excédent brut d'exploitation courant 2024	**809**	**427**	**(116)**	**1 120**
Marge sur excédent brut d'exploitation courant 2024	*26 %*	*17 %*	*N/A*	*20 %*
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 %*

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel ressort en forte hausse à 786 millions d'euros, contre 735 millions d'euros à fin décembre 2023.

(en millions d'euros)	2023	2024
Excédent brut d'exploitation courant	**1 003**	**1 120**
Produits et charges non courants	12	6
Amortissements	(279)	(341)
Résultat opérationnel	**735**	**786**

Les amortissements à hauteur de 341 millions d'euros pour l'exercice 2024 contre 279 millions d'euros en 2023 augmentent avec l'impact en année pleine de la consolidation de Potel et Chabot, la cession-bail du siège social du Groupe réalisée en 2023 et la croissance de Paris Society.

Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)	2023	2024
Résultat opérationnel	**735**	**786**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	44	188
Résultat financier	(100)	(124)
Impôts sur les résultats	(39)	(193)
Résultat net des activités non poursuivies	10	-
Résultat net de l'exercice	**650**	**657**
Résultat net, part du Groupe	633	610
Résultat net, part des intérêts minoritaires	17	47
Résultat net dilué, part du Groupe par action *(en euros)*	**2,22**	**2,33**

L'amélioration de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence à hauteur de 188 millions d'euros pour l'exercice 2024, contre 44 millions d'euros en 2023, est liée à AccorInvest qui a maintenu son activité, indépendamment de son plan de cession d'actifs, et a enregistré d'importantes plus-values sur ses actifs cédés.

Sur l'exercice 2024, le résultat financier s'établit à - 124 millions d'euros contre - 100 millions d'euros en 2023, augmente sous l'effet d'un montant de dette brute plus élevé et de la revalorisation à la juste-valeur de certains actifs financiers.

En 2024, le Groupe présente une charge d'impôt de 193 millions d'euros. Le taux effectif d'impôt ressort à 29,2 %, retrouvant un niveau en ligne avec l'activité. Sur l'exercice 2023, la charge nette d'impôts sur les résultats s'élevait à 39 millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt de 6,1 %. L'exercice 2023 avait bénéficié d'un important produit d'impôt différé notamment en France.

Le résultat net part du Groupe est un bénéfice de 610 millions d'euros pour l'exercice 2024 contre 633 millions d'euros en 2023.

Sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions diluées en circulation de 246 337 615, le résultat net dilué, part du Groupe, par action est en hausse à 2,33 euros contre 2,22 euros en 2023 grâce à un nombre moyen d'actions en circulation plus faible suite aux rachats d'actions.

Free cash-flow récurrent

(en millions d'euros)	2023	2024
Excédent brut d'exploitation courant	**1 003**	**1 120**
Intérêts payés	(59)	(62)
Impôts sur les sociétés payés	(144)	(169)
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)	(100)	(106)
Charges et produits non décaissés dans l'EBE courant	43	35
Investissements récurrents	(218)	(221)
Variation du besoin en fonds de roulement et des actifs de contrats (hors *key moneys*)	71	16
***Free cash-flow* récurrent**	**596**	**614**
Cash conversion [1]	59 %	55 %

(1) Défini comme Free Cash-Flow récurrent/EBE courant.

Au cours de l'exercice 2024, le *free cash-flow* récurrent du Groupe s'est amélioré passant de 596 millions d'euros en 2023 à 614 millions d'euros en 2024. Le taux de conversion en cash s'affiche donc à 55 %, en ligne avec l'objectif du Groupe.

Les intérêts payés sont en légère hausse entre 2023 et 2024 du fait d'un montant global de dette brute plus élevé.

Les investissements récurrents, qui incluent les *key money* versés dans le cadre du développement, et les investissements dans le digital et l'informatique, sont quasiment stables par rapport à 2023, à 221 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement est positive et en ligne avec celle de 2023, une fois ajustée du 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 et avait favorablement impacté 2023.

Profil de dette et liquidités

La Dette Financière Nette du Groupe au 31 décembre 2024 s'établit à 2 495 millions d'euros, contre 2 074 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Au 31 décembre 2024, le coût moyen de la dette du Groupe s'établissait à 2,5 %, stable par rapport à 2023, avec une maturité moyenne de plus de trois années.

À fin décembre 2024, en ajoutant la ligne de crédit renouvelable non-tirée de 1 milliard d'euros signée en décembre 2023, Accor dispose de 2,2 milliards d'euros de liquidités.

Dividende et *Payout* ratio

Sur la base des résultats de 2024, 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 28 mai 2025 le paiement d'un dividende ordinaire de 1,26 euro par action, en augmentation de 7 % par rapport au dividende versé en 2024.

(en millions d'euros)	2023	2024
***Free cash-flow* récurrent** [1]	**596**	**614**
Nombre d'actions au 31 décembre *(en millions d'actions)*	252	244
Free cash-flow récurrent [1] par action *(en euros)*	2,36	2,52
Dividende par action *(en euros)*	**1,18**	**1,26**
Payout ratio	50,0 %	50,0 %

(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 – 2024

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
2024 *vs* 2023	**%**	**Var. pts PCC**	**€**	**Var. % PCC**	**€**	**Var. % PCC**
ENA	67,3	0,3	103	2,9	69	3,3
MEA APAC	68,4	1,6	85	3,6	58	6,1
Amériques	59,4	1,7	70	7,4	42	10,5
Premium, Mid. & Eco.	**66,9**	**1,0**	**92**	**3,4**	**61**	**4,9**
Luxe	64,9	2,2	258	2,8	168	6,3
Lifestyle	64,8	3,5	213	5,3	138	10,9
Luxe & Lifestyle	**64,9**	**2,5**	**245**	**3,3**	**159**	**7,3**
TOTAL	**66,7**	**1,2**	**113**	**3,8**	**75**	**5,7**

La division Premium, Milieu de Gamme et Économique (PM&E) a affiché un RevPAR en hausse de 4 % par rapport au quatrième trimestre 2023, tiré de manière égale par les prix et le taux d'occupation.

- La région Europe Afrique du Nord (ENA) a affiché un RevPAR en hausse de 2 % par rapport au quatrième trimestre 2023 tiré par l'augmentation du taux d'occupation. Les trois principaux pays ont poursuivi la dynamique enregistrée au cours des neuf premiers mois de l'année, l'Allemagne devançant la France et le Royaume-Uni.
  - En France, pays représentant 42 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la variation du RevPAR à Paris a été légèrement négative sur le quatrième trimestre sous l'effet d'une base de comparaison défavorable avec la Coupe du Monde de Rugby en octobre 2023. Cependant, cette variation est redevenue positive en décembre 2024 grâce à une forte demande internationale notamment américaine, la réouverture de Notre-Dame de Paris et l'effet post-Jeux Olympiques. La performance de la province, quant à elle, a été moins volatile et a vu son RevPAR se stabiliser au quatrième trimestre 2024.
  - Au Royaume-Uni, 13 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, Londres comme la province ont affiché une faible croissance de RevPAR, en ligne avec les trois premiers trimestres de l'année.
  - En Allemagne, 13 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, le RevPAR a enregistré une croissance légèrement plus forte qu'en France et au Royaume-Uni. Le taux d'occupation, en retrait de 5 points par rapport au niveau du quatrième trimestre 2019, reste un vecteur de croissance future important.
- La région Moyen-Orient, Afrique et Asie-Pacifique a rebondi sur ce trimestre et a affiché un RevPAR en hausse de 5 % par rapport au quatrième trimestre 2023. Cette hausse du RevPAR a été pour deux tiers tirée par les prix et pour un tiers par le taux d'occupation.
  - Au Moyen-Orient Afrique, 24 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, l'Arabie Saoudite explique l'amélioration du RevPAR. En effet, au troisième trimestre 2024, l'Arabie Saoudite avait dû composer avec une base de comparaison difficile liée aux pèlerinages religieux. Ce pays bénéficie d'une forte demande qui se reflète par un taux d'occupation désormais à 70 %, soit 10 points au-dessus du niveau avant-crise.
  - L'Asie du Sud-Est, 33 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, a affiché une croissance de RevPAR à deux chiffres, reflétant l'attractivité grandissante de la région. Le taux d'occupation à 71 % dépasse désormais son niveau de 2019.
  - Le Pacifique, 25 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, a renoué avec une croissance solide au quatrième trimestre, tiré par une forte demande de la clientèle loisirs conquise par une politique de prix attractive.
  - En Chine, 18 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la situation s'est améliorée durant le quatrième trimestre 2024, bien que la variation du RevPAR soit restée négative par rapport au quatrième trimestre 2023.
- La région Amériques, qui reflète essentiellement les performances du Brésil (61 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région), a affiché un RevPAR en hausse de 12 % par rapport au quatrième trimestre 2023.
  - Le Brésil, pays dont le taux d'occupation a retrouvé son niveau d'avant-crise dès le deuxième trimestre 2022, a continué d'enregistrer une hausse de son taux d'occupation et bénéficie d'une hausse des prix.

La division Luxe & Lifestyle (L&L) a affiché sa meilleure croissance trimestrielle avec un RevPAR en hausse de 10 % par rapport au quatrième trimestre 2023, aussi bien tiré par les prix que par le taux d'occupation.

- Le Luxe, 74 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la division, a affiché un RevPAR en hausse de 9 % par rapport au quatrième trimestre 2023. La croissance du RevPAR est solide pour toutes les marques et dans toutes les régions, dépassant les performances du segment PM&E dans les zones comparables et démontrant la résilience du segment Luxe dans l'hôtellerie.
- Le Lifestyle a affiché un RevPAR en hausse de 11 % par rapport au quatrième trimestre 2023. Cette hausse a été en ligne avec la dynamique observée au cours des trois premiers trimestres 2024. Le segment des hôtels resorts a de nouveau enregistré un trimestre solide en Turquie, en Égypte et aux Émirats Arabes Unis. Cela démontre une attractivité toujours croissante pour les expériences uniques.

Parc hôtelier – Décembre 2024

	Actifs hôteliers		Managés		Franchisés		Total	
Décembre 2024	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	**Nb hôtels**	**Nb chambres**
ENA	8	2 493	806	125 570	2 107	198 031	2 921	326 094
MEA APAC	39	7 003	804	186 579	902	131 390	1 745	324 972
Amériques	54	10 912	165	27 869	231	33 298	450	72 079
Premium, Mid. & Eco.	**101**	**20 408**	**1 775**	**340 018**	**3 240**	**362 719**	**5 116**	**723 145**
Luxe	5	811	294	75 455	83	9 402	382	85 668
Lifestyle	2	154	152	33 077	30	8 241	184	41 472
Luxe & Lifestyle	**7**	**965**	**446**	**108 532**	**113**	**17 643**	**566**	**127 140**
TOTAL	**108**	**21 373**	**2 221**	**448 550**	**3 353**	**380 362**	**5 682**	**850 285**

Perspectives

Le Groupe confirme ses perspectives à moyen terme telles que communiquées lors du Capital Market Day 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 positive à l'EBE courant des Services aux Propriétaires ;
- une croissance de l'EBE courant entre 9 % et 12 % (CAGR 2023-27) ;
- une conversion en *free cash-flow* récurrent supérieure ou égale à 55 % ;
- un retour aux actionnaires d'environ 3 milliards d'euros sur la période 2023-2027 incluant notamment un programme de rachat d'actions pour un montant de 440 millions d'euros au cours de l'exercice 2025.

5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2024

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 application d'un pourcentage au chiffre d'affaires et/ou au 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.

L'année 2024 est marquée par une croissance soutenue de l'activité du tourisme.

Les résultats en 2024

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 1 624 millions d'euros à fin décembre 2024 contre 1 530 millions d'euros à fin décembre 2023 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 6,14 %, soit 94 millions d'euros, s'explique principalement par une augmentation de 131 millions d'euros réalisée grâce à une croissance soutenue, compensée en partie par une diminution de 37 millions d'euros du fait de l'apport partiel d'activité comprenant l'apport de contrats de managements d'hôtels à la société Accor Luxury & Lifestyle.

(en millions d'euros)	**2023**	**2024**
France	614	821
International	916	803
Chiffre d'affaires	**1 530**	**1 624**

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2024 est un bénéfice de 159 millions d'euros contre un bénéfice de 140 millions d'euros au 31 décembre 2023.

La production immobilisée, les reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges et autres produits atteignent 84 millions d'euros contre 95 millions d'euros au 31 décembre 2023. Cette diminution de 11 millions d'euros s'explique notamment par :

- des reprises sur amortissements et provisions et des transferts de charges en baisse de 8 millions d'euros ;
- des autres produits en baisse de 7 millions d'euros ;
- une production immobilisée en hausse de 4 millions d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 550 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 1 485 millions d'euros au 31 décembre 2023. Cette augmentation de 65 millions d'euros s'explique principalement par :

- une augmentation des autres achats et charges externes de 134 millions d'euros avec notamment :
  - une augmentation des coûts relatifs aux remboursements des points du programme fidélité aux hôtels et aux partenaires pour 48 millions d'euros,
  - une augmentation des dépenses de parrainage et sponsoring pour 43 millions d'euros,
  - une augmentation des rétrocessions achats pour 20 millions d'euros,
  - et une augmentation des coûts d'achat de matériel informatique en mode SAAS pour 16 millions d'euros ;
- une augmentation des salaires et charges sociales de 7 millions d'euros ;
- une diminution des dotations d'exploitation de 40 millions d'euros qui s'explique par une diminution de 36 millions d'euros des dotations aux provisions pour risques et charges dont 33 millions d'euros au titre des points fidélité à rembourser aux hôtels et partenaires, la diminution de 9 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 33 millions d'euros principalement due à une diminution des pertes relatives aux minimums garantis de 8 millions d'euros et à une diminution des facturations de redevances de marque et prestations marketing par les filiales.

Le **résultat financier** à fin décembre 2024 affiche un bénéfice de 488 millions d'euros contre un bénéfice de 698 millions d'euros en décembre 2023, soit une variation de 210 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par une diminution des dividendes reçus pour 305 millions d'euros, une augmentation des dotations et reprises de provisions pour 187 millions d'euros et par une augmentation des charges d'intérêts sur les dettes externes pour 23 millions d'euros.

Le montant des dividendes reçus à fin décembre 2024 s'élève à 411 millions d'euros contre 717 millions d'euros à fin décembre 2023. Cette diminution s'explique principalement par une diminution des dividendes versés par Accor Hotel Belgium pour 177 millions d'euros, Accor Afrique pour 83 millions d'euros et Soluxury HMC pour 46 millions d'euros.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières** a représenté un produit net de 235 millions d'euros à fin 2024, contre un produit net de 49 millions d'euros en 2023. Elles concernent principalement les mouvements constatés au niveau des dépréciations des titres des filiales.

Le **résultat courant avant impôt** présente un bénéfice de 647 millions d'euros à fin décembre 2024 contre un bénéfice de 838 millions d'euros à fin décembre 2023.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître une perte de 49 millions d'euros au 31 décembre 2024. Le résultat de l'année s'explique notamment par :

- une moins-value de cession de contrats de management d'hôtels pour 9 millions d'euros ;
- la constatation de charges dans le cadre des projets de restructuration informatique pour 16 millions d'euros ;
- la comptabilisation de coûts d'organisation du Groupe en deux divisions : « Premium, Milieu de Gamme et Économie », et « Luxe & Lifestyle » pour 17 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, l'**impôt sur les bénéfices** se compose d'un boni de 21 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale, d'une charge d'impôt sur les sociétés au titre des exercices antérieurs de 3 millions d'euros, contre un boni de 13 millions d'euros et un produit d'impôt de 2 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le **résultat net** de la Société au 31 décembre 2024 affiche un bénéfice de 616 millions d'euros contre un bénéfice de 956 millions d'euros au 31 décembre 2023.

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)*	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	784	786	789	757	731
Capital en nombre d'actions	261 382 728	261 856 268	263 031 794	252 289 352	243 667 720
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	531	630	1 174	1 530	1 624
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	(33)	(522)	250	952	481
Impôts sur les bénéfices	(3)	(16)	(14)	(15)	(17)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(1 055)	(540)	164	956	616
Montant des bénéfices distribués	-	-	276	298	307
Résultats par action *(en unités)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	(0,11)	(1,93)	1,01	3,83	2,04
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(4,03)	(2,06)	0,62	3,79	2,53
Dividende net attribué à chaque action	-	-	1,05	1,18	1,26
Personnel					
Nombre de salariés [1]	1 298	1 183	1 129	1 146	1 260
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	141	151	146	176	179

(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	2 876	720	208	207	251	1 386
Montant des factures concernées *(en euros)*	155 057 337	26 396 368	9 913 521	2 782 038	2 792 307	41 884 234
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	12,97 %	2,21 %	0,83 %	0,23 %	0,23 %	3,50 %
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	4 752	749	771	201	3 035	4 756
Montant des factures concernées *(en euros)*	237 050 406	57 737 437	33 160 996	11 911 473	65 976 325	168 786 231
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	14,60 %	3,56 %	2,04 %	0,73 %	4,06 %	10,39 %
(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 2024

Au cours de l'exercice, Accor SA a bénéficié d'une croissance soutenue de son activité dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie.

L'activité de Accor SA en 2024 est marquée par les événements suivants :

- en mars 2024, la cession par Accor SA du contrat de gestion hôtelière de l'hôtel Lusail de marque Raffles situé à Doha au Qatar générant une moins-value de 7 millions d'euros ;
- lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2024, l'approbation par les actionnaires du projet d'apport partiel d'actifs de la branche d'activité Luxe & Lifestyle par la Société au profit de sa filiale Accor Luxury & Lifestyle. Cette opération dont l'objectif est de mieux répondre aux évolutions du marché, s'est traduite par un apport d'actifs pour une valeur nette de 2 723 millions d'euros rémunéré via une augmentation de capital de Accor Luxury & Lifestyle. Cet apport a été réalisé le 1er juin avec un effet rétroactif comptable au 1er janvier 2024 ;
- le 10 juillet 2024, la participation de Accor SA à l'augmentation de capital de la société AccorInvest Group à hauteur de 34,14 % pour un montant de 68 millions d'euros ;
- le 16 décembre 2024, la cession des titres détenus dans la société Real Estate Hotel CY. Cette opération a généré une moins-value de 2 millions d'euros ;
- le 23 décembre 2024, la Transmission Universelle de Patrimoine de la filiale polynésienne STAR-TOM Hospitality à sa Société mère Accor SA. Cette opération a généré un mali de 57 millions d'euros compensé par une reprise de provision à hauteur de 56 millions d'euros.

Opérations sur actions Accor SA

Sur décision de l'Assemblée Générale des actionnaires qui s'est tenue le 31 mai 2024, Accor SA a distribué à ses actionnaires au titre de l'exercice 2023 un dividende ordinaire de 286 millions d'euros soit 1,18 euro par action.

Depuis le 27 mai 2013, la société Accor 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 la somme mise à disposition. La rémunération annuelle perçue par la banque s'élève à 260 000 euros.

En mars 2024, Accor SA a signé un contrat de *Share Buy Back* avec la banque Société Générale pour un montant de 125 millions d'euros. Au titre de ce contrat, la banque a racheté 2 923 228 actions Accor SA pour 125 millions d'euros. Sur la même période, Accor SA a procédé à l'acquisition de 7 000 000 d'actions pour 275 millions d'euros à travers un contrat d'achat d'actions signé avec Jinjiang International.

En avril 2024, Accor SA a réduit son capital social par l'annulation des 9 923 228 actions ainsi achetées.

En 2024, les capitaux propres ont été mouvementés par la création de 1 301 596 actions et l'annulation de 9 923 228 actions. L'ensemble de ces opérations a conduit à réduire le capital social de 26 millions d'euros.

Opérations de financement et de placement

En janvier 2024, Accor SA a procédé au remboursement du solde de 357 millions d'euros de l'emprunt obligataire émis en janvier 2017 pour 600 millions d'euros.

En mars 2024, Accor SA a émis une dette obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,875 %, avec une maturité en mars 2031.

En septembre 2024, Accor SA a procédé à la mise sur le marché d'une émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,875 %. La Société a alors lancé une offre de rachat de ses obligations super subordonnées à durée indéterminée émises le 30 octobre 2019. Cette opération a été une véritable réussite permettant le rachat de plus de 70,46 % du montant initial soit 500 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, Accor SA dispose des dettes bancaires suivantes :

- 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 0,700 % 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 % ;
- un emprunt obligataire émis en mars 2024, pour une durée de sept ans, d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,875 %.

En outre, Accor SA dispose d'autres fonds propres répartis comme suit :

- un emprunt obligataire hybride pour 148 millions d'euros émis en octobre 2019 pour 500 millions d'euros, au taux de 2,625 %, partiellement remboursé en septembre 2024 ;
- 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 ;
- un emprunt obligataire hybride pour 500 millions d'euros émis en septembre 2024, au taux de 4,875 %, assorti d'une première date de *call* en 2030.

La Société dispose également d'une ligne de crédit bancaire non tirée pour un montant de 1 000 millions d'euros à échéance décembre 2029 assortie d'une option d'extension d'un an exerçable en 2025.

De plus, au 31 décembre 2024, les fonds placés en dépôts à terme et les disponibilités représentent respectivement 305 et 309 millions d'euros. Accor SA dispose en outre de SICAV et FCP pour un montant de 293 millions d'euros.

Relation mère-filiales

Accor SA détient 64 participations à 50 % et plus. Les participations sont détaillées dans le tableau des filiales et participations disponibles 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 2024, Accor SA a pris une participation de 16 % dans la société Fullsoon.

En juillet 2024, Accor SA a souscrit à des bons de souscription d'actions à hauteur de 28,57 % dans la société Worklib.

5.3 Contrats importants

Au cours de l'exercice 2024, 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 7.

5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

En janvier 2025, Accor SA a procédé au rachat, pour un montant de 148 millions d'euros, du solde de la souche d'obligations hybrides perpétuelles de 500 millions d'euros, ayant fait l'objet d'un rachat partiel en septembre 2024.

6 CHAPITRE

États financiers

6.1 Comptes consolidés et notes annexes 372

6.1.1 Compte de résultat consolidé 372
6.1.2 État des autres éléments du résultat global consolidé 373
6.1.3 État de la situation financière 374
6.1.4 Tableau des flux de trésorerie 376
6.1.5 Variations des capitaux propres consolidés 377
6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés 378

6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 429

6.3 Comptes annuels mère et annexes 433

6.3.1 Bilan au 31 décembre 2024 433
6.3.2 Compte de résultat 435
6.3.3 Notes annexes aux comptes annuels 436

6.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 460

Raffles Udaipur, Inde.

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	2023	2024
Chiffre d'affaires	**4**	**5 056**	**5 606**
Charges d'exploitation courantes	4	(4 053)	(4 486)
Produits et charges non courants	6	12	6
Amortissements		(279)	(341)
Résultat opérationnel		**735**	**786**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	7	44	188
Résultat financier	11	(100)	(124)
Résultat avant impôts		**679**	**850**
Impôts sur les résultats	12	(39)	(193)
Résultat net des activités poursuivies		**640**	**657**
Résultat net des activités non poursuivies	3	10	-
Résultat net de l'exercice		**650**	**657**
• **Dont part du Groupe**		**633**	**610**
◦ liée aux activités poursuivies		623	610
◦ liée aux activités non poursuivies		10	-
• **Dont part des Intérêts minoritaires**		**17**	**47**
◦ liée aux activités poursuivies		17	47
◦ liée aux activités non poursuivies		-	-
Résultat de base par action *(en euros)*			
Résultat net des activités poursuivies – par action		2,19	2,34
Résultat net des activités non poursuivies – par action		0,04	-
Résultat net – Part du Groupe par action	**13**	**2,23**	**2,34**
Résultat dilué par action *(en euros)*			
Résultat net dilué des activités poursuivies – par action		2,18	2,33
Résultat net dilué des activités non poursuivies – par action		0,04	-
Résultat net dilué – Part du Groupe par action	**13**	**2,22**	**2,33**

6.1.2 État des autres éléments du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2023	**2024**
Résultat net de l'exercice		**650**	**657**
Écarts de conversion	13	(42)	85
Part efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	13	(20)	(9)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		**(62)**	**76**
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	13	53	1
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	13	(3)	1
Éléments non recyclables en résultat		**50**	**2**
Autres éléments du résultat global après impôt		**(12)**	**78**
Résultat global de l'exercice		**638**	**735**
• Dont part du Groupe		625	678
• Dont part des Intérêts minoritaires		13	56

6.1.3 État de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2023	**Déc. 2024**
Écarts d'acquisition	**8**	**2 340**	**2 398**
Immobilisations incorporelles	**8**	**3 156**	**3 197**
Immobilisations corporelles	**8**	**416**	**372**
Droits d'utilisation	**9**	**689**	**680**
Titres mis en équivalence	7	988	1 367
Actifs financiers non courants	11	310	373
Immobilisations financières		**1 298**	**1 740**
Actifs d'impôts différés	12	229	268
Actifs sur contrats non courants	4	357	431
Autres actifs non courants		1	0
Actifs non courants		**8 486**	**9 087**
Stocks	4	36	39
Clients	4	807	803
Autres actifs courants	4	420	504
Actifs sur contrats courants	4	17	38
Créances d'impôt courant		14	30
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	1 283	1 244
Autres actifs financiers courants	11	152	158
Actifs destinés à être cédés	3	53	155
Actifs courants		**2 781**	**2 970**
TOTAL ACTIF		**11 267**	**12 057**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2023	**Déc. 2024**
Capital	13	757	731
Primes et réserves	13	2 541	2 543
Résultat de l'exercice		633	610
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires		**3 931**	**3 884**
Titres subordonnés à durée indéterminée	13	1 000	1 148
Capitaux propres part Groupe		**4 931**	**5 032**
Intérêts minoritaires	13	380	437
Capitaux propres	**13**	**5 311**	**5 469**
Dettes financières non courantes	11	1 887	2 524
Dettes de loyers non courantes	9	639	627
Passifs d'impôts différés	12	491	503
Provisions non courantes	10	31	36
Engagements de retraites et assimilés	5	52	53
Passifs sur contrats non courants	4	27	27
Passifs non courants		**3 127**	**3 770**
Dettes financières courantes	11	736	478
Dettes de loyers courantes	9	110	128
Provisions courantes	10	99	122
Fournisseurs	4	515	557
Autres passifs courants	4	797	847
Passifs sur contrats courants	4	152	96
Passifs au titre des programmes de fidélité	4	319	373
Dettes d'impôt courant		90	144
Passifs associés à des actifs destinés à être cédés	3	13	73
Passifs courants		**2 829**	**2 819**
TOTAL PASSIF		**11 267**	**12 057**

6.1.4 Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2023	2024
Résultat opérationnel		735	786
Amortissements		279	341
Dépréciations d'actifs		(32)	(62)
Variation nette des provisions		(81)	26
Plus ou moins-values de cession d'actifs		(23)	(86)
Rémunération en actions	5	38	41
Autres éléments sans impact sur la trésorerie		(12)	5
Diminution/(Augmentation) du besoin en fonds de roulement	4	(29)	18
Diminution/(Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	4	12	(97)
Intérêts reçus/(payés)		(46)	(62)
Impôts sur les sociétés payés		(144)	(177)
Flux de trésorerie opérationnels des activités non poursuivies		(28)	-
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (A)		**669**	**733**
Acquisitions de filiales, nets de la trésorerie acquise	8	(85)	(47)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	8	(254)	(293)
Acquisitions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants		(84)	(235)
Prêts octroyés à des tiers		(55)	111
Produits de cessions de filiales, nets de la trésorerie cédée	3	106	63
Produits de cessions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants	3	371	25
Dividendes reçus		18	17
Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement (B)		**16**	**(358)**
Augmentation/(Réduction) de droits donnant accès au capital		-	3
Acquisition d'intérêts minoritaires		(24)	(4)
Rachat d'actions propres	13	(401)	(404)
Émissions de titres subordonnés à durée indéterminée	13	495	496
Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(501)	(352)
Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(45)	(35)
Dividendes payés	13	(297)	(298)
Émissions d'emprunts	11	1 020	2 442
Remboursements d'emprunts	11	(1 179)	(2 123)
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)	9	(100)	(106)
Variation des autres dettes financières	11	(12)	(20)
Flux de trésorerie des activités de financement (C)		**(1 045)**	**(400)**
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie (D) = (A) + (B) + (C)		**(359)**	**(25)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		**1 625**	**1 279**
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie		(359)	(25)
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie détenue		(15)	(15)
Reclassement de la variation de trésorerie des groupes d'actifs destinés à être cédés		29	(2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		**1 279**	**1 236**

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 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**

(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 2024	**252 289 352**	**757**	**1 309**	**(171)**	**3 036**	**4 931**	**380**	**5 311**
Augmentation de capital	1 301 596	4	(4)	-	-	-	-	-
Rachat d'actions	(9 923 228)	(30)	(370)	-	(4)	(404)	-	(404)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(286)	(286)	(12)	(298)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	40	40	-	40
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	109	109	-	109
Variations de périmètre	-	-	-	-	(24)	(24)	(0)	(24)
Autres variations	-	-	-	-	(14)	(14)	13	(1)
Transactions avec les actionnaires	**(8 621 632)**	**(26)**	**(374)**	**-**	**(178)**	**(578)**	**1**	**(577)**
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	610	610	47	657
Autres éléments du résultat global	-	-	-	76	(8)	69	9	78
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**76**	**602**	**678**	**56**	**735**
Solde au 31 décembre 2024	**243 667 720**	**731**	**935**	**(95)**	**3 461**	**5 032**	**437**	**5 469**

6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés

NOTE 1 Base de préparation 378
NOTE 2 Faits marquants de l'exercice 380
NOTE 3 Structure du Groupe 381
NOTE 4 Données opérationnelles courantes 384
NOTE 5 Charges et avantages au personnel 389
NOTE 6 Données opérationnelles non courantes 394
NOTE 7 Participations mises en équivalence 395
NOTE 8 Immobilisations incorporelles et corporelles 397
NOTE 9 Contrats de location 403
NOTE 10 Provisions 406
NOTE 11 Financement et instruments financiers 406
NOTE 12 Impôts sur les bénéfices 416
NOTE 13 Capitaux propres et résultat par action 418
NOTE 14 Éléments non comptabilisés 421
NOTE 15 Autres informations 423

NOTE 1 BASE DE PRÉPARATION

Les comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2024 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 19 février 2025. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025. Les comptes consolidés intègrent les comptes d'Accor SA (« la Société ») et de ses filiales (désignées ensemble comme « le Groupe ») ainsi que les intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises).

1.1. Référentiel comptable

Les comptes consolidés sont établis conformément au référentiel IFRS publié par l'*International Accounting Standards Board* (« IASB ») et tel qu'approuvé par l'Union européenne au 31 décembre 2024. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission européenne [1].

Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2024, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2023, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1er janvier 2024. Les amendements à IAS 1 *Classement des passifs en courant ou non courant* précisent notamment que le classement en passif 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. L'application de cet amendement n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe. Les autres textes applicables au 1er janvier 2024 n'ont pas eu d'impacts sur les états financiers du Groupe.

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 2024, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

En août 2023, l'IASB a publié un amendement à la norme IAS 21 *Absence de convertibilité*. Cet amendement vise à aider les entités à évaluer si une devise est convertible en une devise étrangère et le taux de change à retenir lorsqu'il existe un défaut de convertibilité. Cet amendement, adopté par l'Union européenne, est d'application obligatoire pour les exercices ouverts le 1er janvier 2025 et ne devrait pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

(1) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02008R1126-20240101.

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, entraînant une augmentation des coûts d'investissements et d'opérations.

Compte tenu de son modèle d'affaires « Asset light », le Groupe détient peu d'actifs hôteliers situés dans des zones à risque, et dont la valeur comptable pourrait être significativement affectée par les effets du changement climatique. En outre, Accor a recensé les contrats reconnus en immobilisations incorporelles dont les hôtels gérés sont situés dans des zones potentiellement exposées à des risques climatiques à horizon 2030-2050, dans un scenario à + 4 °C. Les analyses menées par le Groupe concluent à un risque non significatif sur le total des actifs immobilisés.

Le Groupe a étudié les risques et opportunités liés au changement climatique qui pourraient affecter son activité. Une étude menée en 2022, portant sur le portefeuille d'hôtels de 2021, sur la base du scenario d'une trajectoire à 4 °C, montre qu'environ 10 % des hôtels ont une probabilité comprise entre 1 à 10 % d'être impactés par les inondations liées à la montée des eaux, des débordements inhabituels consécutifs de crues de fleuves ou rivières ou des pluies extrêmes. Sur cette base, l'impact estimé sur le revenu du Groupe, principalement constitué de redevances facturées aux propriétaires hôteliers, devrait être faible.

En outre, la diversité des implantations géographiques des hôtels et des marques du Groupe offre une bonne atténuation des risques liés à l'évolution des comportements des clients Loisirs ; cette catégorie de voyageurs pouvant devenir plus sélective dans ses choix d'hôtels et de destinations de voyage. De plus, l'évolution potentielle des besoins et attentes de ces voyageurs va également créer des opportunités dans le voyage de loisirs à courte distance et pour les hôtels à plus faible émission de carbone, en ligne avec la stratégie 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 de 10 ans. 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. À ce jour, les analyses de risques menées ne remettent pas en cause la pertinence de la trajectoire du modèle d'affaire à cinq ans. 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).

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 2023 et 2024, le Groupe a mis en place des plans d'actions de performance dont les critères de performance comportent des objectifs de réduction d'empreinte carbone à fin 2024. L'atteinte de ces critères a été prise en compte pour l'évaluation de la charge afférente à ces plans (voir note 5.4).

Compte tenu de son modèle d'affaires, dans l'élaboration de son plan d'affaires, le Groupe a estimé qu'il ne supporterait pas de coûts additionnels liés à l'atteinte de ses objectifs.

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 2024.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1. Performances du Groupe

L'année 2024 vient confirmer les perspectives de croissance du Groupe. La diversification géographique et sectorielle du Groupe joue un rôle clé pour chacune de ses deux divisions : Premium, Milieu de Gamme, Économique, d'une part, et Luxe & Lifestyle, d'autre part.

Sur l'exercice, la demande reste globalement soutenue sur l'ensemble des régions et Accor continue de bénéficier de la hausse des prix. Le « RevPAR » (revenu par chambre disponible) des hôtels du réseau ressort en croissance de 6 % par rapport à l'exercice 2023. Le taux d'occupation s'établit à 67 %.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 5 606 millions d'euros sur l'exercice 2024, en hausse de 11 % par rapport au chiffre d'affaires de 5 056 millions d'euros de 2023. Cette augmentation se décline en une hausse de 5 % pour la division Premium, Milieu de Gamme et Économique et de 19 % pour la division Luxe & Lifestyle.

2.2. Faits marquants

Les faits marquants de l'exercice sont :

- la prise de contrôle de Rikas (voir note 3.1.1) ;
- la conclusion d'un partenariat avec LVMH pour le développement d'Orient Express (voir note 3.1.2) ;
- la cession de Accor Vacation Club (voir note 3.1.3) ;
- la souscription à l'augmentation de capital de AccorInvest pour un montant de 68 millions d'euros (voir note 7.3) ;
- l'émission d'une dette obligataire de 600 millions d'euros, après avoir procédé au remboursement du solde de 357 millions d'euros de l'emprunt obligataire émis en 2017 (voir note 11.2.1) ;
- le refinancement de la dette hybride de 500 millions d'euros émise en 2019 (voir note 13.1.3) ;
- l'exécution d'un nouveau programme de rachat d'actions pour un montant de 400 millions d'euros (voir 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 2024 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 7.

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 Rikas

Le 8 mars 2024, Accor, via sa filiale Ennismore, a acquis 51 % des titres de Rikas Restaurants Management LLC (« Rikas »), société basée à Dubaï spécialisée dans la gestion de restaurants haut de gamme, pour un prix de 50 millions de dollars, soit 46 millions d'euros (comprenant un complément de prix basé sur la performance économique de la société). Ennismore s'est également engagé à acquérir une tranche complémentaire de 14 % en 2025, pour un montant estimé de 24 millions d'euros, reconnu en dette financière.

Cette transaction est qualifiée de regroupement d'entreprise au sens de la norme IFRS 3 Regroupements d'entreprise. L'écart d'acquisition provisoire ressort à 45 millions d'euros sur la base d'un actif net acquis de 3 millions d'euros. L'affectation définitive du prix d'acquisition sera réalisée dans le délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

Depuis la prise de contrôle, la contribution de Rikas au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe s'élève respectivement à 46 millions d'euros et 8 millions d'euros.

Cette acquisition a entraîné un décaissement, net de la trésorerie acquise, de 39 millions d'euros, présenté au sein des flux d'investissements dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

3.1.2. Partenariat stratégique avec LVMH pour le développement d'Orient Express

Le 13 juin 2024, Accor et LVMH ont conclu un partenariat stratégique en vue d'accélérer le développement d'Orient Express.

Selon les termes de l'accord, LVMH est devenu actionnaire des entités de l'activité Orient Express : Orient Express SAS, entité qui détient la marque Orient Express, OE Management Company, entité gestionnaire des futurs hôtels et trains sous la marque Orient Express, et Silenseas, entité exploitante des deux voiliers en cours de construction aux Chantiers de l'Atlantique, pour laquelle la recherche d'un troisième partenaire est en cours.

Compte tenu des modalités de gouvernance établies, et en application des dispositions de la norme IFRS 10 *États financiers consolidés*, ces opérations ont conduit à une perte de contrôle exclusif par le Groupe de l'activité Orient Express. Elles se sont ainsi traduites par :

- la décomptabilisation de l'ensemble des actifs et passifs des trois entités ;
- la reconnaissance à la juste valeur des intérêts conservés par le Groupe dans Orient Express SAS, OE Management Company et Silenseas en titres mis en équivalence ;
- la comptabilisation des intérêts dans Silenseas que le Groupe détient en vue de leur cession en actifs destinés à être cédés (voir note 3.2) ; et
- la reconnaissance d'une plus-value de cession présentée en produits et charges non courants au sein du compte de résultat consolidé de l'exercice (voir note 6).

3.1.3. Cession de Accor Vacation Club

Le 1er mars 2024, Accor a cédé à Travel + Leisure son activité de « timeshare » en Australie, Nouvelle-Zélande et Indonésie, Accor Vacation Club, pour un montant total de 77 millions de dollars australiens (soit 47 millions d'euros). L'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.

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 Accor Vacation Club avaient été classés en actifs et passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2023.

Sur l'exercice 2024, cette transaction s'est traduite par :

- la décomptabilisation des actifs et passifs destinés à être cédés (voir note 3.2) ; et
- la constatation d'une plus-value de cession, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé (voir note 6).

3.1.4. Autres opérations

Participations mises en équivalence

Sur l'exercice 2024, le Groupe a cédé ses participations dans des sociétés exploitant des hôtels en Inde, au Mexique et en Algérie. Ces cessions ont généré une plus-value de 22 millions d'euros présentée en autres produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé (voir note 7).

Investissement en obligations convertibles

Le 12 juin 2024, le Groupe a conclu un partenariat avec Habitas Group Ltd (« Our Habitas ») prévoyant :

- la souscription, par sa filiale Ennismore, d'obligations convertibles pour un montant de 30 millions de dollars (28 millions d'euros) ; et
- la signature d'un contrat de gestion par lequel Ennismore devient gestionnaire de la division opérationnelle et du développement de la société.

Our Habitas est une marque d'hôtels de luxe fondée en 2014 et axée sur l'hospitalité durable qui exploite 10 complexes hôteliers au Mexique, en Arabie saoudite, au Qatar, au Chili, au Maroc et en Namibie.

L'analyse approfondie des modalités de gouvernance réalisée sur le second semestre a conduit le Groupe à conclure que les éléments constitutifs du contrôle, énoncés par la norme IFRS 10 *États financiers consolidés*, n'étaient pas remplis ; Accor agissant en qualité de prestataire de services.

Les obligations convertibles ont été comptabilisées en actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat.

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 du groupe d'actifs a été initié par le management, à un niveau approprié ;
- le groupe d'actifs est 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.

Au 31 décembre 2024, les actifs destinés à être cédés (et passifs associés) comprennent principalement :

- la part des titres conservés dans Silenseas détenus par le Groupe en vue de leur vente (voir note 3.1.2) ;
- l'activité « Festif » de Paris Society pour laquelle la société a signé, en janvier 2025, un protocole d'accord en vue de sa cession, en ligne avec sa stratégie visant à se recentrer sur son cœur de métier, la restauration haut de gamme. Au 31 décembre 2024, les actifs et passifs de cette activité comprennent principalement des actifs corporels et droits d'utilisation pour 56 millions d'euros, une dette financière nette de 44 millions d'euros, principalement composée d'une dette de loyers de 33 millions d'euros et de dettes bancaires pour 12 millions d'euros, ainsi que des dettes fournisseurs pour 20 millions d'euros ;
- des titres de participation pour lesquels le Groupe a engagé un projet de cession.

La comparaison de la valeur comptable des groupes d'actifs destinés à être cédés avec leur juste valeur nette des frais de cession ne fait apparaître aucune perte de valeur.

Par ailleurs, comme indiqué ci-avant, Accor Vacation Club, qui avait été classé en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2023, a été cédé sur l'exercice (voir note 3.1.3).

Sur l'exercice 2023, le résultat net des activités non poursuivies de 10 millions d'euros correspondait 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.

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.

Depuis le 1er janvier 2023, l'organisation du Groupe est structurée autour de deux divisions dédiées, aux expertises différentiées, afin de renforcer l'excellence de chacune de ses marques et d'en améliorer les performances opérationnelles et financières.

Les secteurs opérationnels se décomposent comme suit :

- « **Premium, Milieu de Gamme et Économique (Premium, Mid. & Eco.)** », division regroupant notamment les marques Ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman, avec des positions de leadership en Europe, en Amérique Latine, en Asie Pacifique et au Moyen-Orient. Elle 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, Afrique et Asie-Pacifique (MEA APAC),
  - Amériques,
  - Chine ;
- « **Luxe & Lifestyle** », division rassemblant la collection des marques de luxe du Groupe et son activité Lifestyle, portée par Ennismore. Cette division 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 & Fairmont (désormais regroupées sous un même responsable opérationnel),
  - Orient Express (déconsolidée depuis le 30 juin 2024),
  - Sofitel, MGallery & Emblems,
  - Ennismore.

Les divisions sont soutenues par une plateforme globale partagée qui leur fournit son expertise et ses services, 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.

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 le référencement de fournisseurs ;
- **« 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'évènements réalisée par Paris Society, acquis en 2022,
    - l'activité d'organisation de réceptions de prestige et traiteur de grands évènements réalisée par Potel et Chabot, acquis en 2023,
    - les activités AccorPlus (programme de cartes de réduction) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes d'hôtels) exercées en Asie Pacifique, et
    - les autres activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe (Services digitaux, Location de résidences privées de luxe, Ventes digitales, Services de réservation hôtelière, Services de conciergerie et Exploitation de salle de spectacles avec le Lido).

4.1.1. Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2023	2024
Management & Franchise	854	899
Services aux propriétaires	1 076	1 158
Actifs Hôteliers & Autres	1 030	1 045
Premium, Mid. & Eco.	**2 960**	**3 103**
Management & Franchise	446	494
Services aux propriétaires	1 359	1 479
Actifs Hôteliers & Autres	371	614
Luxe & Lifestyle	**2 175**	**2 587**
Holding & Intercos	(79)	(84)
Chiffre d'affaires	**5 056**	**5 606**

Le chiffre d'affaires « Services aux propriétaires » comprend les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers pour un montant de 1 325 millions d'euros en 2024 (1 239 millions en 2023), principalement sur les propriétés Luxe en Amérique du Nord.

Sur l'exercice 2024, le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 1 357 millions d'euros contre 1 027 millions en 2023. Cette augmentation s'explique par l'amélioration de l'activité combinée à l'effet année pleine de la contribution de Potel et Chabot acquis en octobre 2023 et la prise de contrôle de nouveaux établissements par Paris Society.

Le chiffre d'affaires Management & Franchise se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2024
ENA	512	537
MEA APAC	270	290
Amériques	71	72
Premium, Mid. & Eco.	**854**	**899**
Luxe	326	337
Lifestyle	120	157
Luxe & Lifestyle	**446**	**494**
Chiffre d'affaires M&F	**1 300**	**1 393**

4.1.2. Excédent Brut d'Exploitation courant

L'excédent brut d'exploitation courant, présenté dans le reporting interne du Groupe, correspond au résultat opérationnel avant charges d'amortissement et produits et charges non courants.

(en millions d'euros)	2023	2024
Management & Franchise	611	655
Services aux propriétaires	24	43
Actifs Hôteliers & Autres	115	111
Premium, Mid. & Eco.	**750**	**809**
Management & Franchise	298	333
Services aux propriétaires	25	20
Actifs Hôteliers & Autres	30	74
Luxe & Lifestyle	**354**	**427**
Holding & Intercos	(101)	(116)
Excédent Brut d'Exploitation Courant	**1 003**	**1 120**

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 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)	2023	2024
Coûts des marchandises vendues	(126)	(134)
Charges de personnel	(2 376)	(2 583)
Loyers immobiliers variables	(135)	(150)
Loyers mobiliers variables	(23)	(40)
Énergie, entretien et maintenance	(77)	(79)
Taxes d'exploitation	(56)	(58)
Autres charges d'exploitation	(1 260)	(1 442)
Charges d'exploitation	**(4 053)**	**(4 486)**

L'augmentation des charges d'exploitation s'explique par :

- l'intégration de Potel et Chabot (acquisition d'octobre 2023) et Rikas (acquisition de mars 2024) ;
- l'augmentation des coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturés à ces derniers) notamment en Amérique du Nord, sous l'effet combiné de la hausse d'activité, l'ouverture de nouveaux hôtels et de l'évolution des salaires ;
- la hausse des charges de loyers immobiliers variables portant sur les actifs hôteliers exploités sous contrats de location, principalement au Brésil, en France et en Australie ainsi que les restaurants de Paris Society et Rikas, et les pavillons de Potel et Chabot exploités sous contrats de location ou de concession ;
- la hausse des dépenses de marketing, de distribution et de coûts informatiques en lien avec le niveau d'activité.

4.4. Besoin en Fonds de Roulement

Le besoin en fonds de roulement est composé des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2023	Déc. 2024	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Éléments du tableau des flux de trésorerie
Stocks	36	39	3	0	3
Clients	807	803	(4)	(25)	21
Autres actifs courants	420	504	85	49	36
Actifs courants	**1 263**	**1 346**	**84**	**24**	**59**
Fournisseurs	515	557	42	(1)	43
Autres passifs courants	797	847	51	15	36
Passifs courants	**1 312**	**1 404**	**93**	**15**	**78**
Besoin en fonds de roulement	**(49)**	**(58)**	**(9)**	**9**	**(18)**

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. 2023	Déc. 2024
Valeurs brutes	948	919
Provisions	(141)	(117)
Créances clients nettes	**807**	**803**

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. 2023	Déc. 2024
TVA à récupérer	125	148
Créances de taxes opérationnelles	25	21
Autres débiteurs	215	276
Charges constatées d'avance	62	62
Valeur brute	**427**	**508**
Provisions	(7)	(3)
Valeur nette	**420**	**504**

4.4.2. Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2023	Déc. 2024
TVA à payer	105	114
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	269	286
Dettes de taxes opérationnelles	33	35
Autres créditeurs	389	412
Autres passifs courants	**797**	**847**

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. 2023	**Déc. 2024**	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	**Éléments du tableau des flux de trésorerie**
Key moneys et autres paiements aux propriétaires	374	469	95	7	88
Actifs sur contrats	**374**	**469**	**95**	**7**	**88**
Produits constatés d'avance	179	124	(55)	7	(62)
Passifs sur contrats	**179**	**124**	**(55)**	**7**	**(62)**
Passifs sur programme de fidélité	**319**	**373**	**54**	**1**	**53**
Actifs et passifs sur contrats, net	**(123)**	**(28)**	**95**	**(2)**	**97**

NOTE 5 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

5.1. Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

	2023	**2024**
Effectif moyen	19 198	19 423

Il s'agit de la moyenne arithmétique des effectifs présents dans le Groupe à la fin de chaque mois de l'année civile. Les salariés refacturés aux propriétaires hôteliers, ainsi que les effectifs des sociétés mises en équivalence ne sont pas pris en compte.

5.2. Charges de personnel

PRINCIPES COMPTABLES

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les congés payés, congés maladie, primes et participation aux bénéfices, payables dans les 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)	2023	**2024**
Salaires et charges sociales	(1 162)	(1 320)
Salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires	(1 175)	(1 222)
Paiements en actions	(38)	(41)
Charges de personnel	**(2 376)**	**(2 583)**

L'augmentation des salaires et charges sociales sur l'exercice s'explique notamment par l'intégration des activités de Potel et Chabot et de Rikas, l'évolution du périmètre de Paris Society, 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 refacturés à ces derniers) notamment en Amérique du Nord, augmentent légèrement sous l'effet combiné de la hausse d'activité, l'ouverture de nouveaux hôtels et de l'évolution des 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. 2023	Déc. 2024
Régimes de retraite	49	50
Autres avantages long terme	3	3
Engagement pour retraite et autres avantages	**52**	**53**
Excédent sur régimes de retraite	1	0
Actif de retraite	**1**	**0**
Engagement net	**51**	**53**
• dont engagement net pour retraite	48	50
• dont autres engagements	3	3

5.3.2. Description des régimes

Les principaux régimes à prestations définies du Groupe se situent en France (42 % de l'engagement), au Royaume-Uni (22 %) et au Canada (21 %). Ces régimes concernent principalement :

- **régimes de retraite** : 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. 2023	**Déc. 2024**	Déc. 2023	**Déc. 2024**
France	2 %* - 3,2 %	2 %* - 3,3 %	3 % - 4 %	3 % - 4 %
Canada	4,7 %	4,4 %	2,8 %	n.a.
Belgique	3,2 %	3,3 %	3,0 %	3,0 %
Suisse	2,0 %	1,1 %	1,5 %	1,5 %
Royaume-Uni	4,5 %	5,4 %	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 2024, 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	68	35	12	36	13	165
Juste valeur des actifs de couverture	(37)	(30)	(9)	(36)	(6)	(118)
Plafond de l'actif	-	3	-	-	-	3
Engagement net pour retraite	**32**	**7**	**3**	**(0)**	**8**	**50**

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 2023	**162**	**(116)**	**2**	**48**
Coût des services rendus	6	-	-	6
Charge nette d'intérêts	6	(4)	-	2
Autres éléments	(0)	-	-	(0)
Charge en résultat	**12**	**(4)**	**-**	**8**
(Gains)/pertes liés aux effets d'expérience	1	-	-	1
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(0)	-	-	(0)
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses financières	(2)	(1)	-	(3)
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	1	1
Écarts actuariels	**(1)**	**(1)**	**1**	**(2)**
Versements	(9)	3	-	(6)
Écarts de change et autres	1	1	0	1
Au 31 décembre 2024	**165**	**(118)**	**3**	**50**

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 2024, la décomposition des actifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Royaume-Uni	France	Canada	Belgique	Autres	Total
Obligations	-	27	5	-	1	34
Actions	-	5	21	-	1	27
Contrats d'assurance	-	-	-	9	2	11
Liquidité	0	1	1	-	0	2
Immobilier	-	3	-	-	1	4
Autres	36	-	3	-	1	40
Actifs de couverture	**36**	**37**	**30**	**9**	**5**	**118**

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 2024, 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	3

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)	2025	2026	Au-delà	Total
Flux de trésorerie futurs	11	15	86	112

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 la date de souscription.

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 2024 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 2024, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 41 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2023	2024
Plans attribués en 2020	2	-
Plans attribués en 2021	14	5
Plans attribués en 2022	12	11
Plans attribués en 2023	9	15
Plans attribués en 2024	-	9
Total	**38**	**41**

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

(en nombre de titres)	2023	2024
Nombre d'actions à l'ouverture	**4 820 564**	**4 422 155**
Actions attribuées sur l'exercice	1 696 027	1 347 413
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(195 652)	(115 997)
Actions livrées sur l'exercice	(1 898 784)	(1 301 596)
Nombre d'actions à la clôture	**4 422 155**	**4 351 975**

Le 31 mai 2024, le Groupe a octroyé à certains de ses salariés et dirigeants 1 203 489 actions de performance avec une période d'acquisition de trois ans. À cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 36,35 euros, sur la base d'un cours de l'action à 40,23 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 2024 à 2026 et des objectifs de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 (10 %) et de réduction du gaspillage alimentaire par rapport à 2023 (10 %) à fin 2026.
- 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 24 octobre 2024, le Groupe a mis en place un plan d'attribution complémentaire de 143 924 actions sous condition de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en mai, dont la juste valeur est de 37,26 euros.

La juste valeur de ces plans s'élève à 49 millions d'euros et est comptabilisée en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits. 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-trois et treize membres à fin décembre 2024.

Les rémunérations des membres du Comité exécutif sur l'exercice sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2023	2024
Avantages à court terme reçus	32	33
Paiements sur la base d'actions	9	11
Avantages postérieurs à l'emploi	5	5
Indemnités de fin de contrat de travail	-	1
Rémunération globale	**46**	**49**

Les membres du Conseil d'administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant octroyé au titre de l'exercice 2024 est de 1 million d'euros.

NOTE 6 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)	2023	2024
Plus ou moins-values de cession	14	90
Reprises nettes de pertes de valeur	37	47
Charges de restructuration	(1)	(54)
Coûts de transactions et d'intégration	(10)	(7)
Autres produits et charges non récurrents	(28)	(70)
Produits et charges non courants	**12**	**6**

Sur l'exercice 2024, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- des plus-values de cession pour 90 millions d'euros, principalement sur Orient Express à la suite du partenariat conclu avec LVMH (voir note 3.1.2), Accor Vacation Club et Shree Naman (voir note 3.1.3) ;
- des reprises nettes de pertes de valeur d'un montant de 47 millions d'euros, portant principalement sur des actifs non courants, dont notamment 99 millions de reprise de pertes de valeur sur les marques et (36) millions d'euros de dépréciations sur les contrats de gestion ;
- des charges de restructuration pour (54) millions d'euros liées à la réorganisation du Groupe ;
- des coûts directement liés aux acquisitions et des coûts d'intégration pour (7) millions d'euros ;
- des autres produits et charges non récurrents pour (70) millions d'euros, dont :
  - une charge de (37) millions d'euros relative aux coûts de transformation du Groupe, et
  - une revalorisation à la juste valeur d'un complément de prix pour (10) millions d'euros.

Sur l'exercice comparatif, les produits et charges non courants comprenaient principalement des reprises nettes de pertes de valeur pour 37 millions d'euros, des plus-values de cession pour 14 millions d'euros et le produit de revalorisation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue dans Potel et Chabot constaté pour 20 millions d'euros lors de la prise de contrôle, en partie compensés par une charge de (41) millions d'euros relative aux coûts de réorganisation du Groupe.

NOTE 7 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.

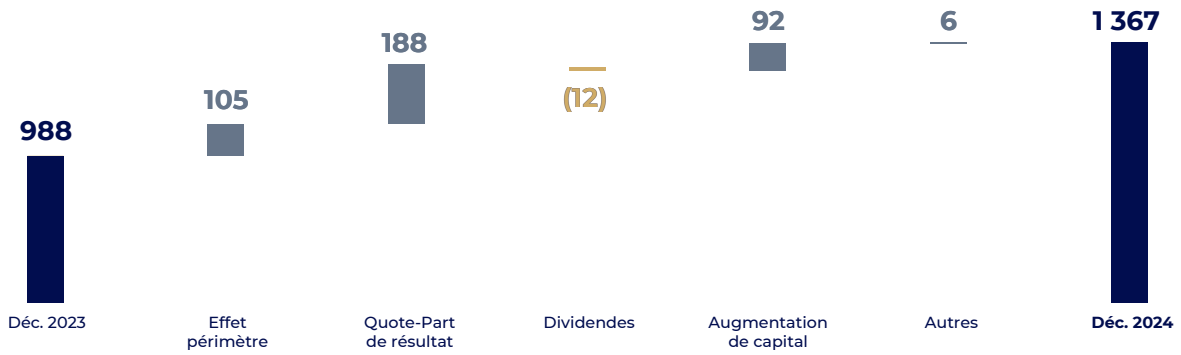
7.1. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

Les principales contributions des sociétés mises en équivalence s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2024
AccorInvest	20	184
Autres	12	(7)
Entreprises associées	**32**	**177**
Co-entreprises	**12**	**11**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	**44**	**188**

7.2. Valeur des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2023	Déc. 2024
AccorInvest	609	850
Kasada	115	140
Autres	223	275
Entreprises associées	**947**	**1 264**
Co-entreprises	**41**	**103**
Total	**988**	**1 367**



Les principales variations de périmètre concernent :

- la constatation en titres mis en équivalence des intérêts conservés par Accor dans les entités Orient Express (voir note 3.1.2) ;
- le reclassement de titres en actifs destinés à être cédés (voir note 3.2).

Les augmentations de capital de l'exercice comprennent principalement la souscription à une augmentation de capital de AccorInvest, sous la forme d'actions de préférence, pour un montant de 68 millions d'euros.

7.3. Informations financières résumées

Accor détient une participation de 30,6 % dans AccorInvest, exploitant hôtelier.

Les principales données financières à 100 % de cette société sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2023	Déc. 2024
Bilan		
Actifs courants	1 423	888
Actifs non courants	5 755	5 851
Actifs destinés à être cédés	453	178
Passifs courants	(1 674)	(1 520)
Passifs non courants	(6 601)	(5 281)
Passifs destinés à être cédés	(41)	(11)
Actifs net	**(685)**	**105**
Part du Groupe en %	30,5 %	30,6 %
Actif net part Groupe	(209)	32
Écarts d'acquisition	818	817
Valeur comptable des titres mis en équivalence	**609**	**850**
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	4 259	4 039
Résultat net	**65**	**602**
Autres éléments du résultat global	(23)	(38)
Résultat global	**42**	**564**

Depuis 2023, la société AccorInvest, comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe, a initié un plan de cession d'actifs significatif à horizon 2025, visant à optimiser sa structure financière en réduisant sa dette et à améliorer la profitabilité de son portefeuille d'actifs.

En juillet 2024, AccorInvest a finalisé le refinancement de sa dette bancaire, en allongeant de deux ans les maturités arrivant à échéance en 2025 et en procédant à un remboursement partiel. Afin de faciliter l'exécution de ce refinancement, une augmentation de capital, sous la forme d'actions de préférence, a été souscrite par les actionnaires de la société, dont Accor à hauteur de 68 millions d'euros.

Par ailleurs, les actionnaires se sont engagés à souscrire, d'ici avril 2025, à une émission d'actions de préférence complémentaire d'un montant maximum de 34 millions d'euros pour Accor, dont le déclenchement est fonction du montant des cessions d'actifs réalisées par AccorInvest.

Sur l'exercice 2024, le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest représente 8 % du chiffre d'affaires consolidé. Au 31 décembre 2024, le montant des créances brutes avec AccorInvest s'élève à 72 millions d'euros dans le bilan consolidé du Groupe.

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 (contrats de gestion, licences, logiciels...) 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 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**
Solde au 1er janvier 2024	**2 917**	**2 330**	**1 243**	**473**	**263**	**7 226**
Regroupements d'entreprises	54	-	-	4	3	61
Augmentations	-	-	-	61	53	114
Cessions	(9)	(40)	-	(1)	(2)	(52)
Écarts de conversion	18	37	16	-	-	71
Autres	(2)	-	3	22	(24)	(1)
Actifs destinés à être cédés	(2)	-	-	-	-	(3)
Solde au 31 décembre 2024	**2 975**	**2 328**	**1 261**	**558**	**293**	**7 417**
Amortissements et pertes de valeur						
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)**
Solde au 1er janvier 2024	**(578)**	**(188)**	**(473)**	**(338)**	**(154)**	**(1 731)**
Amortissements	-	-	(46)	(73)	(41)	(160)
Pertes de valeur	(7)	100	(36)	-	-	56
Cessions	-	-	-	1	2	3
Écarts de conversion	7	1	(6)	-	-	3
Autres	-	-	5	3	-	8
Solde au 31 décembre 2024	**(578)**	**(88)**	**(556)**	**(406)**	**(194)**	**(1 822)**
Valeur nette						
Solde au 31 décembre 2023	**2 340**	**2 142**	**770**	**135**	**109**	**5 495**
Solde au 31 décembre 2024	**2 398**	**2 241**	**705**	**152**	**99**	**5 595**

Écarts d'acquisition

Au 31 décembre 2024, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	1er Jan 2024	Acquisitions	Pertes de valeur	Écart de conv. & Autres	Déc. 2024
HotelServices ENA	799	-	-	6	805
HotelServices MEA APAC	424	-	-	7	431
HotelServices Amériques	29	-	-	(4)	25
Actifs Hôteliers et Autres	244	6	(7)	(6)	237
Premium, Mid. & Eco.	**1 496**	**6**	**(7)**	**3**	**1 497**
HotelServices Lifestyle	384	-	-	14	398
HotelServices Luxe	189	-	-	4	194
Actifs Hôteliers et Autres Lifestyle	193	48	-	(0)	241
Actifs Hôteliers et Autres Luxe	77	-	-	(9)	67
Luxe & Lifestyle	**844**	**48**	**-**	**8**	**900**
Valeur nette comptable	**2 340**	**54**	**(7)**	**11**	**2 398**

La principale variation de l'exercice concerne la prise de contrôle de Rikas (voir note 3.1.1) conduisant à la comptabilisation d'un écart d'acquisition provisoire de 45 millions d'euros présenté au sein de « Actifs Hôteliers et Autres Lifestyle » de la division Luxe & Lifestyle du Groupe.

Marques

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

	Déc. 2023	Déc. 2024		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Fairmont	1 014	1 051	-	1 051
Swissôtel	184	288	(39)	249
Raffles	157	162	-	162
Mövenpick	149	156	-	156
Rixos	99	99	-	99
The Hoxton	81	86	-	86
Mantra	76	84	-	84
25hours	48	51	-	51
Autres marques	333	353	(48)	305
Marques	**2 142**	**2 328**	**(88)**	**2 241**

La variation de l'exercice s'explique par une reprise nette de pertes de valeur de 99 millions d'euros principalement sur Swissôtel, Fairmont et Mantra (voir note 8.3), la décomptabilisation de la marque Orient Express pour 40 millions d'euros (voir note 3.1.3) et par un effet de change de 37 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), Mövenpick (2019) et Ennismore (2021). Sur l'exercice 2024 des dépréciations nettes ont été constatées pour 36 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	Immo. en cours	Total
Valeur brute					
Solde au 1er janvier 2023	**294**	**184**	**214**	**38**	**730**
Regroupements d'entreprises	-	9	9	-	19
Augmentations	-	10	37	106	153
Cessions	(0)	(12)	(9)	-	(21)
Écarts de conversion	(8)	(5)	(4)	-	(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**
Regroupements d'entreprises	3	7	7	-	17
Augmentations	8	18	31	133	190
Cessions	(4)	(8)	(5)	(161)	(177)
Écarts de conversion	(6)	(2)	(4)	1	(10)
Autres	(0)	1	57	(45)	13
Actifs destinés à être cédés	(3)	-	(52)	(0)	(56)
Solde au 31 décembre 2024	**260**	**219**	**302**	**40**	**820**
Amortissements et pertes de valeur					
Solde au 1er janvier 2023	**(177)**	**(146)**	**(101)**	**(2)**	**(426)**
Amortissements	(10)	(10)	(24)	-	(43)
Pertes de valeur	-	-	-	-	(0)
Cessions	-	11	5	-	16
Écarts de conversion	5	4	3	-	12
Autres	26	(19)	-	-	7
Actifs destinés à être cédés	1	4	-	-	5
Solde au 31 décembre 2023	**(154)**	**(156)**	**(117)**	**(1)**	**(428)**
Amortissements	(5)	(15)	(38)	(1)	(58)
Pertes de valeur	-	-	(2)	-	(2)
Cessions	-	8	4	2	14
Écarts de conversion	3	2	3	-	8
Autres	-	-	(12)	(1)	(12)
Actifs destinés à être cédés	-	-	31	-	31
Solde au 31 décembre 2024	**(156)**	**(161)**	**(130)**	**(1)**	**(448)**
Valeur nette					
Solde au 31 décembre 2023	**107**	**47**	**151**	**111**	**416**
Solde au 31 décembre 2024	**104**	**58**	**172**	**39**	**372**

La variation des immobilisations corporelles sur l'exercice s'explique principalement par les coûts encourus sur les actifs Orient Express, suivis de leur décomptabilisation à la suite du partenariat conclu avec LVMH (voir note 3.1.3) et les actifs de Paris Society, ainsi que par le reclassement des actifs de l'activité « Festif » de Paris Society en actifs destinés à être cédés.

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 2024, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser une reprise nette de pertes de valeur d'un montant de 59 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir note 6). Elle se décompose comme suit :

- une reprise nette de pertes de valeur de 99 millions d'euros sur les marques (principalement sur Swissôtel, Fairmont et Mantra) ;
- une reprise nette de pertes de valeur de 7 millions d'euros sur les titres mises en équivalence ;
- une perte de valeur de (36) millions d'euros sur des contrats de gestion hôtelière de l'activité Management & Franchise ;
- une perte de valeur de (7) millions d'euros sur l'écart d'acquisition de l'activité de ventes digitales ;
- une perte de valeur de (4) millions d'euros sur les droits d'utilisation et les immobilisations corporelles de l'activité Actifs Hôteliers.

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 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 2025 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 2026-2029, 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 2024, le taux de croissance à l'infini utilisé est de 1,95 %.

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 2024 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	Déc. 2024
Premium, Mid. & Eco. HS – ENA	+ 9,8 %	+ 9,0 %
Premium, Mid. & Eco. HS – MEA APAC	+ 11,7 %	+ 10,3 %
Premium, Mid. & Eco. HS – Amériques	+ 12,8 %	+ 11,3 %
Premium, Mid. & Eco. HA – ENA	+ 10,0 %	+ 7,9 %
Premium, Mid. & Eco. HA – MEA APAC	+ 8,1 %	+ 7,4 %
Premium, Mid. & Eco. HA – Ameriques	+ 11,2 %	+ 9,8 %
Luxe & Lifestyle HS – Luxe	+ 10,7 %	+ 9,6 %
Luxe & Lifestyle HS – Lifestyle	+ 11,0 %	+ 10,3 %
Luxe & Lifestyle HA – Luxe	+ 11,1 %	+ 9,4 %
Luxe & Lifestyle HA & Autre – Lifestyle	+ 8,5 %	+ 7,1 %

Pour les principales marques, les taux d'actualisation sont les suivants :

	Taux d'actualisation	
	Déc. 2023	Déc. 2024
Fairmont	+ 10,1 %	+ 9,2 %
Raffles	+ 11,2 %	+ 9,8 %
Swissotel	+ 12,2 %	+ 10,3 %
Mantra	+ 9,4 %	+ 8,6 %
Movenpick	+ 13,5 %	+ 11,5 %

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 additionnelle ne serait à constater sur les écarts d'acquisition en cas d'évolution raisonnablement possible des hypothèses utilisées en 2024.

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	(3)	1
Baisse de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	3	(1)
Hausse de 100 points de base du RevPAR	1	1
Baisse de 100 points de base du RevPAR	(2)	(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 2024, les droits d'utilisation et la dette associée sont impactés par le reclassement en actifs destinés à être cédés de l'activité « Festif » de Paris Society.

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 2023	**669**	**2**	**10**	**8**	**689**
Regroupements d'entreprises	24	-	-	-	24
Augmentations	130	-	6	10	146
Diminutions	(20)	-	(0)	(0)	(21)
Dotations aux amortissements	(115)	(0)	(4)	(4)	(123)
Dotations aux dépréciations	(2)	-	-	-	(2)
Écarts de conversion	(2)	(0)	(0)	0	(2)
Actifs destinés à être cédés	(31)	-	(1)	-	(31)
Au 31 décembre 2024	**654**	**2**	**10**	**14**	**680**

9.2. Dette de loyers

Au 31 décembre 2024, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2023	**748**
Regroupements d'entreprises	27
Augmentations	143
Paiements de loyers	(138)
Autres diminutions	(22)
Charge d'intérêts	32
Écarts de conversion	(2)
Passifs destinés à être cédés	(33)
Au 31 décembre 2024	**755**

Les échéances des obligations locatives (avant actualisation) sont les suivantes :

(en millions d'euros)	**2024**
À moins d'un an	135
Entre 1 et 5 ans	412
Au-delà de 5 ans	332
Total	**879**

9.3. Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2024, les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultat consolidé du Groupe au titre des contrats de location :

(en millions d'euros)	**2023**	**2024**
Loyers immobiliers variables	(135)	(150)
Loyers mobiliers variables (dont courte durée et faible valeur)	(23)	(40)
Amortissements et dépréciations des droits d'utilisation	(99)	(123)
Charge d'intérêts sur dette de loyers	(20)	(32)
Total	**(278)**	**(345)**

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 2024, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 328 millions d'euros :

- 106 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers ;
- 222 millions d'euros présentés en flux d'exploitation au titre du paiement des intérêts sur la dette de loyers (32 millions d'euros) et des paiements au titre des loyers variables (190 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 2024 s'analyse comme suit :

			Reprise			
(en millions d'euros)	**Déc. 2023**	**Dotation**	**Avec utilisation**	**Sans utilisation**	**Écarts de conversion et autres**	**Déc. 2024**
Litiges et autres risques	74	25	(13)	(15)	0	72
Passifs liés à des contrats d'assurance	42	39	(34)	-	-	47
Restructurations	13	36	(9)	(1)	0	39
Provisions	**130**	**100**	**(56)**	**(16)**	**0**	**158**
• dont non courantes	31	10	(1)	(6)	2	36
• dont courantes	99	90	(55)	(10)	(2)	122

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 variation des provisions pour restructuration s'explique principalement par la constatation d'une provision de 35 millions d'euros dans le cadre de la réorganisation 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 les variations de la valeur des dérivés des opérations de couverture économique, 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 dépréciations pour pertes de crédit attendues des prêts, ainsi que les coûts sur les lignes de crédit.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	**Déc. 2023**	**Déc. 2024**
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(94)	(97)
Intérêts sur dette de loyers	(20)	(32)
Intérêts sur comptes courants	(13)	(12)
Intérêts sur placements	52	44
Coût de l'endettement financier net	**(75)**	**(98)**
Autres produits et charges financiers	(25)	(27)
Résultat financier	**(100)**	**(124)**

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2023	Déc. 2024
Gains/(pertes) de change	(58)	20
Opérations de couverture	37	(21)
Variation de juste valeur des actifs financiers non courants	(3)	(39)
Dividendes reçus	6	4
Autres charges financières	(7)	9
Autres produits et charges financiers	**(25)**	**(27)**

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 2024, la dette financière nette du Groupe s'établit à 2 495 millions d'euros et s'analyse comme suit :

	Déc. 2023			Déc. 2024		
(en millions d'euros)	**Courant**	**Non courant**	**Total**	**Courant**	**Non courant**	**Total**
Emprunts obligataires	384	1 730	2 114	30	2 342	2 372
Billets de trésorerie (NEU CP)	291	-	291	299	-	299
Découverts bancaires	4	-	4	7	-	7
Autres dettes bancaires	31	90	121	58	129	187
Dette obligataire et bancaire	**709**	**1 820**	**2 529**	**394**	**2 471**	**2 865**
Autres dettes financières	23	67	90	66	53	119
Instruments dérivés passifs	4	-	4	18	-	18
Dette financière brute	**736**	**1 887**	**2 623**	**478**	**2 524**	**3 002**
Dette de loyers	110	639	748	128	627	755
Dette financière totale	**845**	**2 526**	**3 372**	**606**	**3 151**	**3 757**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 283	-	1 283	1 244	-	1 244
Instruments dérivés actifs	14	-	14	19	-	19
Actifs financiers	**1 298**	**-**	**1 298**	**1 262**	**-**	**1 262**
Dette financière nette	**(452)**	**2 526**	**2 074**	**(656)**	**3 151**	**2 495**

La dette obligataire et bancaire du Groupe est quasi exclusivement libellée en euros.

Variation des dettes financières

Sur l'exercice 2024, la variation des dettes financières se décompose comme suit :

			Autres variations					
(en millions d'euros)	**Déc. 2023**	**Flux de trésorerie**	**Périmètre**	**Écarts de conversion**	**Juste valeur**	**Autres**	**Reclass. IFRS 5**	**Déc. 2024**
Emprunts obligataires	2 114	236	-	-	-	22	-	2 372
Billets de trésorerie (NEU CP)	291	9	-	-	-	(2)	-	299
Dettes bancaires	125	73	5	5	-	(2)	(12)	194
Autres dettes financières	90	(24)	30	2	-	24	(2)	119
Instruments dérivés passifs	4	-	-	10	0	3	-	18
Dette financière brute	**2 624**	**295**	**35**	**17**	**0**	**45**	**(14)**	**3 002**
Dette de loyers	748	(138)	26	(2)	-	154	(33)	755
Dette financière totale	**3 372**	**157**	**61**	**15**	**0**	**200**	**(47)**	**3 757**

Emprunts obligataires

Sur l'exercice, le Groupe a procédé au remboursement du solde de 357 millions d'euros de l'emprunt obligataire de 600 millions d'euros émis en janvier 2017, et arrivé à échéance en janvier 2024, qui avait fait l'objet d'un remboursement partiel à hauteur de 243 millions d'euros dans le cadre de l'opération de refinancement en novembre 2021. Le 11 mars 2024, Accor a émis une dette obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,875 %, avec une maturité en mars 2031.

Financement à court terme

Accor dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables (NEU CP) plafonné à 750 millions d'euros depuis février 2024 (500 millions d'euros précédemment). Au 31 décembre 2024, ce programme est utilisé à hauteur de 299 millions d'euros.

Dettes bancaires

En septembre 2024, Ennismore a souscrit à un emprunt bancaire de 40 millions de livres sterling avec une maturité en septembre 2029.

Dette financière reclassée en passifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2024, la dette financière liée à l'activité Festif de Paris Society d'un montant de 47 millions d'euros, comprenant principalement une dette de loyers de 33 millions d'euros et des dettes bancaires pour 12 millions d'euros, a été reclassée en passifs destinés à être cédés, conformément aux principes de la norme IFRS 5 (voir note 3.2).

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2024, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal					**Taux d'intérêt** *(%)*		**Valeur comptable**	
(en devise)	**Devise**	**Nature**	**Émission**	**Échéance**	**Nominal***	**Effectif****	**Déc. 2023**	**Déc. 2024**
357	EUR	Obligataire	01/17	01/24	2,50 %	1,77 %	365	-
600	EUR	Obligataire	02/19	02/26	1,75 %	3,14 %	609	605
500	EUR	OCEANE	12/20	12/27	0,70 %	0,87 %	463	473
700	EUR	Obligataire	11/21	11/28	2,375 %	3,18 %	676	681
600	EUR	Obligataire	03/24	03/31	3,875 %	4,07 %	-	613
Dette obligataire							**2 114**	**2 372**

* *Applicable au 31 décembre 2024.*
** *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 2024, la trésorerie et équivalents de trésorerie se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2023	Déc. 2024
Trésorerie	486	492
Dépôts à terme et contrats à terme	359	396
SICAV	438	356
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**1 283**	**1 244**

Les autres actifs financiers courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2023	Déc. 2024
Prêts à court terme	138	139
Instruments dérivés actifs	14	19
Autres actifs financiers courants	**152**	**158**

Les prêts à court terme comprennent principalement le prêt subordonné octroyé à Valesco dans le cadre de la cession des titres de la SCI Sequana en juin 2023.

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 2024, les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2023	Déc. 2024
Prêts à long terme	72	139
Dépôts et cautionnements	15	17
Actifs financiers évalués au coût amorti	**86**	**156**
Titres de participation non consolidés	99	99
Autres actifs financiers non courants	125	117
Actifs financiers évalués à la juste valeur	**224**	**217**
Total	**310**	**373**

À fin 2024, les prêts à long terme comprennent les prêts d'actionnaires octroyés aux entités Orient Express.

Les autres actifs financiers non courants sont composés d'obligations convertibles en actions (64 millions d'euros) et de parts détenues dans des fonds d'investissement (53 millions d'euros). Les mouvements de l'exercice correspondent principalement à la souscription, par Ennismore, d'obligations convertibles Our Habitas pour 28 millions d'euros (voir note 3.1.4) et à une revalorisation à la juste valeur d'obligations convertibles pour (37) millions d'euros.

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 2024, les instruments dérivés se composent uniquement d'instruments de change :

	Déc. 2023		Déc. 2024	
(en millions d'euros)	**Actif**	**Passif**	**Actif**	**Passif**
Instruments de change	14	4	19	18
Instruments financiers dérivés	**14**	**4**	**19**	**18**

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. 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	807	-	-	-	807
Trésorerie et équivalents	845	-	438	-	1 283
Prêts à court terme	138	-	-	-	138
Instruments dérivés actifs	-	-	14	-	14
Actifs financiers	**1 877**	**99**	**578**	**-**	**2 552**
Emprunts obligataires	2 114	-	-	-	2 114
Billets de trésorerie (NEU CP)	291	-	-	-	291
Dettes bancaires	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**

	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. 2024**
Prêts à long terme	139	-	-	-	139
Dépôts et cautionnements	17	-	-	-	17
Titres de participation non consolidés	-	99	-	-	99
Autres actifs financiers non courants	-	-	117	-	117
Créances clients	803	-	-	-	803
Trésorerie et équivalents	888	-	356	-	1 244
Prêts à court terme	139	-	-	-	139
Instruments dérivés actifs	-	-	19	(0)	19
Actifs financiers	**1 986**	**99**	**492**	**(0)**	**2 577**
Emprunts obligataires	2 372	-	-	-	2 372
Billets de trésorerie (NEU CP)	299	-	-	-	299
Dette bancaire	194	-	-	-	194
Autres dettes financières	119	-	-	-	119
Dettes fournisseurs	557	-	-	-	557
Instruments dérivés passifs	-	-	18	(0)	18
Passifs financiers	**3 541**	**-**	**18**	**(0)**	**3 559**

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. 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	**677**	**475**	**14**	**187**
Instruments dérivés passifs	4	-	4	-
Passifs	**4**	**-**	**4**	**-**

	Déc. 2024	Hiérarchie		
(en millions d'euros)	**Juste valeur**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
Titres de participation non consolidés	99	33	-	66
Autres actifs financiers non courants	117	-	-	117
SICAV	356	356	-	-
Instruments dérivés actifs	19	-	19	-
Actifs	**591**	**389**	**19**	**184**
Instruments dérivés passifs	18	-	18	-
Passifs	**18**	**-**	**18**	**-**

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 obligataires est déterminée sur la base des cours cotés (niveau 1) et s'élève à 2 477 millions d'euros au 31 décembre 2024.

11.3. Gestion des risques financiers

11.3.1. Risque de change

Couverture du risque de change

Accor a pour politique de couvrir les positions bilancielles liées au financement intragroupe. 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 2024, les expositions bilancielles commerciales sont majoritairement couvertes et les produits dérivés de change correspondants sont qualifiés d'instruments de trading.

Au 31 décembre 2024, les caractéristiques des instruments dérivés de couverture de change sont les suivantes :

			Déc. 2024						
(en millions d'euros)	Horizon couvert	Qualification comptable	AUD	USD	CHF	GBP	Autres devises	Nominal	Juste valeur
Swaps de change	< 1 an	Trading	4	(113)	(102)	89	(117)	(239)	(4)
Cross currency swaps	2028	CFH	337	-	-	-	0	337	9
Couvertures financières			**340**	**(113)**	**(102)**	**89**	**(116)**	**98**	**4**
Forward	< 1 an	Trading	20	12	4	14	21	71	(0)
Couvertures commerciales			**20**	**12**	**4**	**14**	**21**	**71**	**(0)**
Total			**360**	**(101)**	**(98)**	**103**	**(95)**	**169**	**4**

Trading : Juste valeur par résultat.
CFH (Cash-Flow Hedge) : Couverture de flux de trésorerie futurs.

11.3.2. Risque de taux

Dette obligataire et bancaire par taux

	Part courante		Part non courante		Déc. 2024	
(en millions d'euros)	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Dette obligataire et bancaire	393	33	2 342	96	2 735	130
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(889)	(355)	-	-	(889)	(355)
Exposition nette	**(496)**	**(321)**	**2 342**	**96**	**1 846**	**(225)**

Au 31 décembre 2024, la dette obligataire et bancaire est répartie à 95 % à taux fixe et 5 % à taux variable. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro. Le taux moyen de la dette obligataire et bancaire ressort à 2,53 %.

Risque de non-respect des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance

En novembre 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. Emises conformément aux principes des obligations liées à des objectifs de développement durable (« Sustainability-Linked Bond Framework »), ces obligations sont indexées sur les deux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, de 25,2 % pour les Scopes 1 et 2 et de 15,0 % pour le Scope 3 à horizon 2025 par rapport à 2019. En cas de non-respect de ses objectifs, le Groupe s'expose à un rehaussement des coupons à hauteur de 12,5 bps par objectif à compter de novembre 2026 sur la durée de vie résiduelle de la dette.

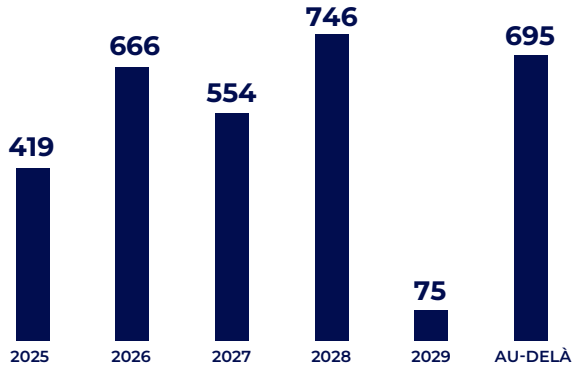
Au 31 décembre 2024, le Groupe estime que, sur la base de sa trajectoire actuelle, il ne serait pas en mesure d'atteindre les objectifs fixés au titre de l'exercice 2025. L'impact du rehaussement des coupons représente un montant estimé à 3 millions d'euros.

Accor possède également une ligne de crédit non tirée, mise en place en décembre 2023, qui est indexée sur certains des objectifs de développement durable du Groupe. 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.

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 2024, il se décompose comme suit :



Lignes de crédit

En décembre 2023, le Groupe a mis en place une ligne de crédit bancaire non tirée de 1 000 millions d'euros à échéance décembre 2028, assortie de deux options d'extension d'un an. La première option d'extension a été exercée en décembre 2024 portant la maturité de la ligne de crédit non tirée à décembre 2029.

En décembre 2024, Ennismore a signé deux lignes de crédit bancaire multidevises de maturité trois ans avec deux options d'extension d'un an : l'une d'un montant de 30 millions de livres sterling à échéance décembre 2027, tirée à hauteur de 20 millions d'euros, et l'autre de 30 millions de livres sterling à échéance décembre 2029, non tirée.

Covenants

La ligne de crédit bancaire non tirée de 1 000 millions d'euros ne contient pas de covenant financier sous réserve de la conservation d'une notation « Investment Grade » et contient une clause de changement de contrôle dans le cas où une personne ou un groupe de personnes agissant de concert détiennent plus de 50,1 % des droits de vote de Accor SA.

La dette obligataire (représentant 1 899 millions d'euros sur le total de 2 865 millions d'euros de dette bancaire et obligataire) est soumise à une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (c'est-à-dire dans le cas où une personne ou un groupe de personnes agissant de concert détiennent plus de 50 % des droits de vote de Accor SA) accompagné d'une dégradation de la notation du Groupe à « Non-Investment Grade ».

La dette bancaire et obligataire de Accor n'est soumise à aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée à la suite d'une dégradation de la notation du Groupe en dessous de la catégorie « Investment Grade » (« rating trigger »).

La dette bancaire Ennismore et les lignes de crédit Ennismore contiennent une clause de remboursement anticipé dans le cas où Accor SA cesserait de détenir directement ou indirectement plus de 50.1 % du capital d'Ennismore.

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 notations Standard & Poor's et Fitch Rating ont attribué à Accor les notes long terme suivantes :

	Dette à long terme	Dette à court terme	Perspective	Date de dernière revue
Standard & Poor's	BBB-	A-3	Stable	22 avril 2024
Fitch Rating	BBB-	F3	Positive	28 mars 2024

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 2024, 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 244 millions d'euros en 2024 et de 267 millions d'euros en 2023) s'analyse comme suit :

		Créances échues au 31 décembre 2024			
(en millions d'euros)	Créances non échues	Moins de 90 jours	Entre 90 et 180 jours	Au-delà de 180 jours	**Total**
Créances brutes	284	216	45	129	675
Provisions	3	(4)	(15)	(101)	(117)
Créances nettes	**288**	**212**	**31**	**28**	**558**

		Créances échues au 31 décembre 2023			
(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 le bilan consolidé 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 de clôture, et qui seront en vigueur au moment du renversement des différences temporelles. Les effets dus aux changements de taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat ou en autres éléments du résultat global, selon le principe de symétrie, sur l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Les actifs d'impôts différés sur pertes fiscales et crédits d'impôt reportables ne sont comptabilisés que dans la mesure où le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels les imputer. Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée au regard des plans d'affaires préparés par les entités du Groupe, en tenant compte des perspectives de revenus imposables projetés, généralement sur un horizon de cinq ans, de l'historique fiscal et des spécificités juridiques et fiscales locales.

Le Groupe constate des impôts différés au titre des différences temporelles liées aux actifs et passifs reconnus concernant ses contrats de location. Lors de la comptabilisation initiale, il n'existe pas de différence temporelle dans la mesure où la valeur de l'actif et du passif sont égales. Par la suite, un impôt différé est constaté pour le montant net des différences temporelles imposables et déductibles.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée des comptes sociaux, est présentée dans la charge d'impôt sur les résultats de l'exercice.

Le Groupe applique les dispositions spécifiques de l'interprétation IFRIC 23 relatives à l'impôt sur les bénéfices :

- un passif est reconnu dans l'état de la situation financière du Groupe lorsqu'un risque fiscal résultant de positions prises par le Groupe, ou l'une de ses filiales, est considéré comme probable, en supposant que l'administration fiscale dispose de tous les éléments pour mener à bien ses contrôles ;
- le Groupe détermine le niveau qui lui semble le plus pertinent pour apprécier un risque fiscal en fonction des circonstances et de la nature du risque concerné ;
- le cas échéant, le passif reconnu correspond au montant que le Groupe s'attend à payer. Il est évalué en appliquant la méthode qui reflète, pour le Groupe, la meilleure estimation du risque.

12.1. Impôts sur les bénéfices au compte de résultat

12.1.1. Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2023	2024
Impôts courants	(141)	(217)
Impôts différés	102	24
Impôts sur les résultats	**(39)**	**(193)**

Le Groupe a reconnu une charge d'impôt sur les résultats de (193) millions d'euros.

La charge d'impôt courant de (217) millions d'euros comprend principalement :

- des charges d'impôt pour (215) millions d'euros ;
- des dotations de provisions pour risques fiscaux de (1) million d'euros.

Le Groupe est concerné par les dispositions des règles Pilier 2, élaborées par l'OCDE, visant notamment à établir un taux d'imposition minimum de 15 % dans chaque juridiction fiscale où il est implanté. L'entrée en vigueur de ce dispositif en France au 1er janvier 2024 a conduit à la constatation d'une charge d'impôt courant d'un montant de (6) millions d'euros dans le compte de résultat consolidé.

En 2023, la charge d'impôt courant de (141) millions d'euros comprenait des charges d'impôt pour (163) millions d'euros et des reprises de provisions pour risques fiscaux de 22 millions d'euros.

Le produit d'impôt différé de 102 millions d'euros comprenait 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.

12.1.2. Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)		2024
Résultat des activités poursuivies avant impôt et quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	**(a)**	**662**
Taux courant d'impôt en France	**(b)**	**25,83 %**
Impôt théorique au taux courant français	**(c) = (a) x (b)**	**(171)**
Éléments de réconciliation :		
• Effet de changements de taux d'impôt		3
• Différences entre les taux d'imposition étrangers et français		30
• Pertes fiscales de l'exercice non reconnues		(22)
• Reconnaissance de pertes fiscales antérieures		16
• Décomptabilisation ou expiration de pertes fiscales		(31)
• Utilisation de pertes fiscales non reconnues		15
• Reconnaissance/(non-reconnaissance) d'impôts différés sur les différences temporaires		40
• Résultats non imposables ou imposables à taux réduit		36
• Charges non déductibles		(48)
• Retenue à la source nette de crédits d'impôt		(22)
• Autres taxes basées sur le résultat (BEAT, IRAP, CVAE, Pilier 2…)		(26)
• Effets des cessions internes		(24)
• Autres éléments de réconciliation		9
Total des ajustements sur l'impôt théorique	**(d)**	**(22)**
(Charge)/Produit d'impôt du Groupe	**(e) = (c) + (d)**	**(193)**
Taux d'impôt effectif		**29,18 %**

Sur l'exercice 2024, 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. 2023	Déc. 2024
Immobilisations incorporelles	(451)	(425)
Immobilisations corporelles	(18)	(18)
Pertes fiscales activées	147	113
Provision pour avantages au personnel	25	29
Provisions pour risques et charges	(8)	(9)
Autres	42	75
Total Impôts différés nets	**(262)**	**(235)**
• Impôts différés actifs	229	268
• Impôts différés passifs	(491)	(503)

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 (34 millions d'euros).

12.3. Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 681 millions d'euros au 31 décembre 2024 (717 millions d'euros à fin 2023), et porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en France (322 millions d'euros), en Allemagne (74 millions d'euros) et en Belgique (70 millions d'euros).

L'échéancier de ces impôts différés actifs sur pertes fiscales non reconnus est le suivant :

(en millions d'euros)	Total
2024 à 2027	6
2028 et au-delà	72
Sans limite	602
Total	**681**

NOTE 13 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

PRINCIPES COMPTABLES

Les capitaux propres regroupent deux catégories de propriétaires : les propriétaires de la Société mère (actionnaires d'Accor SA) et les détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle (« intérêts minoritaires »).

Transactions avec les intérêts minoritaires

Les transactions réalisées avec les intérêts minoritaires induisant une variation de parts d'intérêts dans une filiale, sans perte de contrôle, affectent uniquement les capitaux propres. En effet, aux bornes de l'entité économique dans son ensemble, le contrôle n'est pas modifié. Ainsi, lors de l'acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée par le Groupe, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire des capitaux propres acquise est constatée en capitaux propres part du Groupe. La valeur des actifs et des passifs de la filiale, y compris l'écart d'acquisition, reste inchangée.

Instruments de capitaux propres

Le classement en capitaux propres dépend de l'analyse spécifique des caractéristiques de chaque instrument émis par le Groupe. Un instrument est considéré comme un instrument de capitaux propres s'il n'inclut aucune obligation contractuelle de verser de la trésorerie ou un autre actif financier. En particulier, un instrument dont le remboursement est à l'initiative du Groupe et dont la rémunération est subordonnée au versement d'un dividende est classé en capitaux propres.

13.1. Capitaux propres

13.1.1. Évolution du capital

Au 31 décembre 2024, le capital social d'Accor SA est composé de 243 667 720 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation en 2024 est la suivante :

(en nombre de titres)	**2024**
Actions émises au 1er janvier 2024	**252 289 352**
Livraison d'actions de performance	1 301 596
Actions annulées	(9 923 228)
Actions émises au 31 décembre 2024	**243 667 720**

13.1.2. Distribution de dividendes

Le 7 juin 2024, Accor SA a procédé à la distribution d'un dividende de 1,18 euro par action sous la forme d'un paiement en numéraire de 286 millions d'euros.

13.1.3. Titres subordonnés à durée indéterminée

En septembre 2024, Accor a refinancé la tranche d'obligations hybrides de 500 millions d'euros émise en octobre 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 4,875 % ;
- le rachat d'une souche d'obligations hybrides perpétuelles (coupon de 2,625 %) pour un montant de 352 millions d'euros.

Sur l'exercice 2024, la rémunération versée aux porteurs d'obligations s'est élevée à 35 millions d'euros. Elle est analysée comme une distribution de profits, venant directement en déduction des capitaux propres.

13.1.4. Programme de rachat d'actions

En 2024, Accor a lancé un nouveau programme de rachat d'actions.

Dans ce cadre, le 11 mars 2024, Accor a racheté un bloc de 7 millions d'actions – représentant 2,77 % de son capital – à Jinjiang International. Le prix unitaire des actions rachetées est de 39,22 euros, ce qui représente une décote de 3,0 % par rapport au cours de clôture à cette date de 40,43 euros.

En avril 2024, le Groupe a finalisé son programme en rachetant 2 923 228 actions propres au cours moyen de 42,93 euros par action.

Au total, le Groupe a procédé au rachat de 9 923 228 actions propres pour un montant de 400 millions d'euros. Ces actions ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital.

13.1.5. Réserves

Les éléments comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe sont les suivants :

	Déc. 2023	**Variation**	**Déc. 2024**
Écarts de conversion	(171)	76	(95)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(5)	(9)	(14)
• dont titres non consolidés	(31)	1	(30)
• dont instruments dérivés	26	(9)	17
Variation des écarts actuariels	(86)	1	(85)
Paiements fondés sur des actions	421	40	461
Autres réserves et résultat	2 707	391	3 098
Réserves – part du Groupe	**2 865**	**501**	**3 366**

13.1.6. Écarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

	2023	Variation	2024
Real brésilien (BRL)	(147)	(11)	(158)
Roupie indienne (INR)	(65)	(4)	(69)
Dollar canadien (CAD)	(20)	(37)	(57)
Livre sterling (GBP)	(107)	50	(56)
Yuan chinois (CNY)	(54)	(2)	(56)
Dollar américain (USD)	78	116	194
Dollar australien (AUD)	11	(4)	7
Autres devises	131	(24)	107
Écarts de conversion	**(173)**	**85**	**(88)**
• dont part Groupe	(171)	76	(95)
• dont part Minoritaires	(2)	9	7

La variation de 85 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar américain (116 millions d'euros) et de la livre sterling (50 millions d'euros) partiellement compensée par une dépréciation du dollar canadien (37 millions d'euros).

Les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	BRL	INR	CAD	GBP	CNY	USD	AUD
Décembre 2023	5.3624	91.6280	1.4639	0.8666	7.8640	1.1023	1.6197
Décembre 2024	6.4384	88.5275	1.4988	0.8280	7.5843	1.0395	1.6681

13.2. Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires portés par les sociétés du Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2023	Variation	Déc. 2024
Ennismore	297	40	337
Rixos Hotels & Resorts	81	13	94
Filiales de Paris Society	(24)	(12)	(36)
Autres intérêts minoritaires	26	17	43
Intérêts minoritaires	**380**	**57**	**437**

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	2023	Activités poursuivies	**2024**
Résultat net – part du Groupe	**623**	**10**	**633**	**610**	**610**
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(45)	-	(45)	(35)	(35)
Résultat net – part du Groupe ajusté	**578**	**10**	**588**	**575**	**575**
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	264 055 787	264 055 787	264 055 787	245 703 487	245 703 487
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives	265 238 783	265 238 783	265 238 783	246 337 615	246 337 615
Résultat net par action *(en euros)*	**2,19**	**0,04**	**2,23**	**2,34**	**2,34**
Résultat net dilué par action *(en euros)*	**2,18**	**0,04**	**2,22**	**2,33**	**2,33**

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2024 a été déterminé comme suit :

Nombre d'actions en circulation	**252 289 352**
Effet de l'émission d'actions nouvelles	661 934
Effet des rachats/annulation d'actions	(7 247 799)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	**245 703 487**
Nombre d'actions potentielles dilutives	634 128
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté	**246 337 615**

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 2024, 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 2024 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	50	189	49	287
Engagements de location	-	-	10	10
Engagements d'investissement	4	-	-	4
Garanties bancaires et lettres de crédit	54	4	6	64
Autres engagements d'exploitation	4	17	3	24
Engagements liés aux activités opérationnelles	**112**	**209**	**67**	**388**
Garanties bancaires sur contrats de location	22	234	212	467
Engagements de financement	-	168	23	190
Engagements de souscription de titres	1	1	21	24
Autres, aval et cautionnement	1	2	3	6
Engagements liés au périmètre	**23**	**405**	**259**	**687**
Engagement de souscription auprès de fonds	-	-	5	5
Engagements liés aux placements financiers	**-**	**-**	**5**	**5**
Engagements donnés	**135**	**615**	**331**	**1 081**

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. Engagements reçus

L'échéancier au 31 décembre 2024 des engagements 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 d'entreprises associées		145	121	266
Garanties bancaires reçues de clients	3	1	-	4
Autres	-	3	-	3
Engagements reçus	**3**	**149**	**121**	**273**

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. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023, Accor a effectivement versé cette somme et repris la provision 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 de cet arrêt devant le Conseil d'État. Ce dernier, statuant au contentieux, a rejeté ce pourvoi en date du 23 décembre 2024. Cette dernière décision met un terme définitif à ce contentieux sur la période 2002-2004.

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

En janvier 2025, Accor a procédé au rachat du solde de 148 millions d'euros de la souche d'obligations hybrides perpétuelles de 500 millions d'euros, ayant fait l'objet d'un rachat partiel en septembre 2024.

NOTE 15 AUTRES INFORMATIONS

15.1. Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA

Au 31 décembre 2024, 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 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 3.1.4 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 5.5 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 2023 et 2024 se détaille de la façon suivante :

	2023			2024		
(en millions d'euros)	**PwC**	**EY**	**Total**	**PwC**	**EY**	**Total**
Certification des comptes						
Émetteur	1,1	1,4	2,5	1,1	1,1	2,2
Filiales intégrées globalement	2,8	1,8	4,6	3,7	2,1	5,8
Sous-total	**4,0**	**3,1**	**7,1**	**4,8**	**3,2**	**8,0**
Services autres que la certification des comptes						
Services requis par la loi	0,2	-	0,2	0,1	-	0,1
Services rendus lors de l'acquisition ou la cession de sociétés	-	-	-	0,3	-	0,3
Services fiscaux*	0,1	1,1	1,2	0,1	0,6	0,7
Autres services**	7,3	0,2	7,5	3,2	0,6	3,8
Sous-total	**7,6**	**1,3**	**8,9**	**3,7**	**1,2**	**5,0**
Certification des informations en matière de durabilité	**-**	**-**	**-**	**1,1**	**-**	**1,1**
Total	**11,6**	**4,4**	**16,0**	**9,6**	**4,4**	**14,0**

* *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 2024.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'Accor à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.

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	M	%
AMÉRIQUES			
FAIRMONT MY (BARBADOS) INC.	Barbade	IG	100 %
FAIRMONT - DUBAI_HOLDINGS (BERMUDA) LTD	Bermude	IG	100 %
FAIRMONT HOTELS (BERMUDA) LIMITED	Bermude	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 (CANADA) 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 BANFF OPERATIONS 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 %
EMB BANFF OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
SUNCARIBE GESTAO E INVESTIMENTOS HOTELEIROS	Cuba	IG	100 %
ACCOR PME MEXICO HOTELES S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %
FHR MEXICO MANAGEMENT COMPANY S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %
ADMINISTRADORA DE VACACIONES FHP S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %
ACCOR LUXURY MEXICO S.A. DE C.V.	Mexique	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 %
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 LLC	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	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 %
FHR COCOA LLC	États Unis	IG	100 %
ACCORHOTELS ARGENTINA S.A	Argentine	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. (FASTBOOKING BRAZIL)	Brésil	IG	100 %
ACCOR LUXURY BRAZIL LTDA. (IORQUE)	Brésil	IG	100 %
ACCOR HOTELS CHILE SPA	Chili	IG	100 %
ACCORHOTELS COLOMBIA SA.	Colombie	IG	100 %
COLOMBIA IBIS	Colombie	IG	72 %
ACCOR LUXURY COLOMBIA	Colombie	IG	100 %
ACCORHOTELS PERU SA	Pérou	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 %
EUROPE			
ACCOR HOLDING FINANCE (HOLDING)	France	IG	100 %
ACCOR AFRIQUE SUPPORT HS	France	IG	100 %
ACTIMOS	France	IG	100 %
HOSPITALITY INSURANCE BROKER	France	IG	100 %
AH FLEET SERVICES	France	IG	100 %
SFPIE – SOCIETE FRANCAISE DE PARTICIPATIONS ET D'INVESTISSEMENTS EUROPEENS	France	IG	100 %
SOC PARTICIPATION ILE DE FRANCE	France	IG	100 %
ACCOR LUXURY & LIFESTYLE	France	IG	100 %
IBIS BUDGET	France	IG	98 %
SOCIETE DE MANAGEMENT INTERMARQUES	France	IG	100 %
SOCIETE HOTELIERE DE MONTPARNASSE (SHDM)	France	IG	100 %
ACADEMIE FRANCE	France	IG	100 %
MARGOT PREMIUM HOTELS	France	IG	100 %
SNC MANAGEMENT HOTELS PULLMAN	France	IG	100 %

M : Méthode IG : Intégration globale
MEE : Mise en équivalence
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	M	%
SNC ROISSYPOLE MANAGEMENT HOTELS	France	IG	100 %
STE HOT EXPLOITATION MARSEILLE	France	IG	100 %
SNC TOUR EIFFEL PULLMAN	France	IG	100 %
SH DEFENSE GRANDE ARCHE	France	IG	100 %
SH DEFENSE GRANDE ARCHE MERCURE	France	IG	100 %
SOCIETE HOTELIERE DE PRYTANEE	France	IG	100 %
CITADELLE VAUBAN SCI	France	IG	100 %
BELLE ILE CITADELLE SAS	France	IG	100 %
DALLOYAU	France	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 SWITZERLAND SA	Suisse	IG	100 %
SWISSÔTEL MANAGEMENT GMBH	Suisse	IG	100 %
ACCOR (SUISSE) S.A.	Suisse	IG	100 %
FRHI HOTELS & RESORTS (SWITZERLAND) GMBH	Suisse	IG	100 %
MÖVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT AG	Suisse	IG	100 %
MP INVEST AG	Suisse	IG	100 %
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	IG	100 %
ACCOR PURCHASING SOLUTIONS GMBH (APS)	Allemagne	IG	100 %
ACCOR LUXURY GERMANY GMBH	Allemagne	IG	100 %
ACCOR LUXURY LEASECO GERMANY GMBH	Allemagne	IG	100 %
SWISSOTEL ESTONIA OU	Estonie	IG	100 %
ACCOR (U.K.) LTD	Royaume Uni	IG	100 %
ACCOR HOTELSERVICES UK LIMITED	Royaume Uni	IG	100 %
ACCOR LUXURY UK LTD	Royaume Uni	IG	100 %
ACCOR HOTELSERVICES MAGYARORSZÁG KFT	Hongrie	IG	100 %
KAZAKHSTAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY LLP	Kazakhstan	IG	100 %
ACCOR HOTELS SERVICES NETHERLANDS BV	Pays-Bas	IG	100 %
ACCOR NEDERLAND BV	Pays-Bas	IG	100 %
NOVOTEL FINANCE BV	Pays-Bas	IG	100 %
ACCOR SERVICES POLAND SP. Z O.O.	Pologne	IG	100 %
ACCOR LUXURY POLAND SP. Z O.O.	Pologne	IG	100 %
ACCOR HOTELSERVICES MAGYARORSZAG KFT BUDAPESTA - SUCURSALA BUCURESTI	Roumanie	IG	100 %
RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY LLC	Russie	IG	100 %
SAMHOTEL	Russie	IG	100 %
YARHOTEL	Russie	IG	100 %
KALINHOTEL	Russie	IG	100 %
RPHC (RUSSIAN PROMOTION HOTEL COMPANY)	Russie	IG	100 %
ACCOR AHS AB	Suède	IG	100 %
LLC UKRAINIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	Ukraine	IG	100 %
FRHI HOTELS & RESORTS S.A.R.L.	Luxembourg	IG	100 %
COMURA	Luxembourg	IG	100 %
ACCORINVEST MEE	Luxembourg	MEE	30 %
ACCORHOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN, S.L.	Espagne	IG	100 %
LEISURE HOTELS - HOTEL AND TOURISTIC ENTERPRISES SA	Grèce	IG	100 %
ACCOR ISRAEL LTD	Israël	IG	100 %
ACCORHOTELS ITALIA S.R.L.	Italie	IG	100 %
TRENO SERVIZI INTEGRATI SRL IN LIQUIDAZIONE	Italie	IG	100 %
MALTA HOTEL AND TOURISM CO.LTD	Malte	IG	100 %
ACCORHOTELS PORTUGAL, S.A.	Portugal	IG	100 %
ACCOR HOTEIS E SERVICOS (AHS)	Portugal	IG	100 %
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 %
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 %
SERVICE CONCIERGE (JOHN PAUL)	France	IG	100 %
RESA EVENTS	France	IG	100 %
LIDO SAS	France	IG	100 %
FINANCIÈRE LOUIS SAS	France	IG	100 %
POTEL ET CHABOT SAS	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 %
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 %
LOUNGEUP	France	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 %
D-EDGE ITALIA	Italie	IG	100 %
D-EDGE JAPAN	Japon	IG	100 %
JOHN PAUL LUXEMBOURG	Luxembourg	IG	100 %
JOHN PAUL PORTUGAL	Portugal	IG	100 %
D-EDGE USA	États Unis	IG	100 %
JOHN PAUL USA	États Unis	IG	100 %
TRAVEL KEYS	États Unis	IG	100 %
POTEL ET CHABOT ASIA LIMITED	Hong Kong	IG	100 %
D-EDGE SAS SUCURSAL EN ESPANA	Espagne	IG	100 %
D-EDGE HOSPITALITY SOLUTIONS PTE LTD	Singapour	IG	100 %

M : Méthode IG : Intégration globale
MEE : Mise en équivalence
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	M	%
ACTIVITÉ LIFESTYLE			
AH NEW LIFESTYLE MEA	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
ENNISMORE RESTAURANTS LIMITED	Royaume Uni	IG	62 %
ENNISMORE MEXICO	Mexique	IG	62 %
ENNISMORE QA LLC	Qatar	IG	62 %
ENNISMORE HK LTD	Hong Kong	IG	62 %
ENNISMORE HOTEL MANAGEMENT (SHANGHAI)	Chine	IG	62 %
SOFITEL SUPPORT AFRIQUE	France	IG	100 %
ENNISMORE ARABIA FOR HOTEL SERVICES	Arabie Saoudite	IG	62 %
RIXOS CONSULTANCY FZE	Émirats Arabes Unis	IG	44 %
RIXOS HOSPITALITY EGYPT S.A.E.	Égypte	IG	22 %
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 %
RIXOS HOSPITALITY BV	Pays-Bas	IG	44 %
21C MUSEUM HOTELS	États Unis	IG	62 %
MORGANS ACQUISITION LLC	États Unis	IG	62 %
FAENA HOTELS & RESORT (MARYLAND) LLC	États Unis	IG	100 %
FH MIAMI OPERATIONS	États Unis	IG	62 %
ENNISMORE GERMANY GMBH	Allemagne	IG	62 %
ENNISMORE HOLDING LTD	Royaume Uni	IG	62 %
ENNISMORE LIFESTYLE GROUP LIMITED	Royaume Uni	IG	62 %
AH NEW LIFESTYLE RUSSIA	Russie	IG	62 %
ENNISMORE FRANCE SAS	France	IG	62 %
MAMA SHELTER	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 MEGEVE	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 %

Principales filiales et participation	Pays	M	%
LE BILLOT ETOILE	France	IG	62 %
LE DERNIER ETAGE	France	IG	62 %
LE MADAM	France	IG	62 %
LE PIAF SAINT TROPEZ	France	IG	62 %
LE ROOFTOP DES CHAMPS ELYSEES	France	IG	62 %
LE ROOFTOP DES TERRASSES	France	IG	62 %
LE TOIT DU NEUVIEME	France	IG	62 %
LES HARAS DES VAUX DE CERNAY	France	IG	62 %
LES PAVILLONS DES ETANGS	France	IG	62 %
MAISON RUSSE SAINT TROPEZ	France	IG	62 %
MEGEVE HOLDING	France	IG	62 %
MGP	France	IG	62 %
MONTAIGNE INVEST	France	IG	62 %
ENNISMORE MALDIVES PRIVATE LIMITED	Maldives	IG	62 %
SBE/CLEO MIDDLE EAST LLC	États Unis	IG	62 %
SBE/KATSUYA MIDDLE EAST LLC	États Unis	IG	62 %
MORGANS HOTEL GROUP CO. LLC	États Unis	IG	62 %
DELANO BRAND HOLDINGS, LLC	États Unis	IG	41 %
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 MEGEVE	France	IG	62 %
RIVER SOCIETY	France	IG	62 %
S.T.R	France	IG	62 %
SOCIETE D'EXPLOITATION 3 ROYAL	France	IG	62 %
SOCIETE D'EXPLOITATION BAGATELLE EVENTS	France	IG	62 %
SOCIETE D'EXPLOITATION DE L'AUDITORIUM	France	IG	62 %
SOCIETE D'EXPLOITATION DU STUDIO	France	IG	62 %
SOCIETE D'EXPLOITATION EVENEMENTIEL	France	IG	62 %
SOCIETE D'EXPLOITATION QUAI ALEXANDRE	France	IG	62 %
SOCIETE DU PAVILLON DES BOTANISTES	France	IG	62 %
SOCIETE DU TROIS CLICHY	France	IG	62 %
TERMINAL 7	France	IG	62 %
TOKYO EXPLOITATION	France	IG	62 %
WILSON EXPLOITATION	France	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 %
ENNISMORE US LEGACY HOLDINGS, LLC	États Unis	IG	62 %
MHG HOLDCO LLC	États Unis	IG	62 %
ENNISMORE AMERICAS RESTAURANT MANAGEMENT, LLC	États Unis	IG	62 %
SLS GROUP HOTEL LICENSING HOLDCO, LLC	États Unis	IG	62 %
SLS GROUP, LLC	États Unis	IG	62 %
ENNISMORE US CALL CENTER MANAGEMENT LLC	États Unis	IG	62 %
801 SMA LESSEE LLC	États Unis	IG	62 %
DAKOTA DEVELOPMENT COMPANY LLC	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 HOLDINGS US INC.	États Unis	IG	62 %.

M : Méthode IG : Intégration globale
MEE : Mise en équivalence
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	M	%
ENNISMORE INTERNATIONAL USA INC	États Unis	IG	62 %
RAFFLES FRANCE	France	IG	100 %
TRIBE HOTEL GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
ENNISMORE PACIFIC PTY LTD	Australie	IG	62 %
LARGO DO BOTICÁRIO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES S.A. (JO&JOE BRAZIL)	Brésil	IG	100 %
ENNISMORE ASIA PTE LTD	Singapore	IG	62 %
SOCIETE D'EXPLOITATION PARIS MORLAND S.E.P.M.	France	IG	62 %
RIKAS RESTAURANTS MANAGEMENT LLC	Émirats Arabes Unis	IG	32 %
AI GLOBAL HOLDING LIMITED	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
DELANO HOTEL MANAGEMENT UK LIMITED	Royaume Uni	IG	62 %
SBE/CLEO MIDDLE EAST LLC	États Unis	IG	62 %
DELANO UAE OPCO, LLC	États Unis	IG	41 %
FH NY OPERATIONS, LLC	États Unis	IG	62 %
DELANO MIAMI BEACH EMPLOYER, LLC	États Unis	IG	41 %
DELANO US OPCO, LLC	États Unis	IG	41 %
ASIE DU SUD EST			
ACCOR PLUS	Australie	IG	100 %
PT AAPC INDONESIA	Indonésie	IG	100 %
AAPC JAPAN K.K.	Japon	IG	100 %
AA KOREA HOTEL MANAGEMENT CO. LTD.	Corée Du Sud	IG	51 %
AAPC SINGAPORE 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 %
S & P, INC.	Singapour	IG	100 %
AAPC (MALDIVES) PRIVATE LIMITED	Singapour	IG	100 %
ACCOR LUXURY (THAILAND) LIMITED	Singapour	IG	100 %
RAFFLES (THAILAND) LIMITED	Singapour	IG	100 %
ACCOR LUXURY (JAPAN) G.K.	Philippines	IG	100 %
RAFFLES INTERNATIONAL LIMITED	Thaïlande	IG	100 %
FRHI HOTELS & RESORTS (SINGAPORE) PTE LTD	Thaïlande	IG	100 %
FRHI HOLDINGS (SING) PTE. LTD.	Philippines	IG	100 %
RESORTS INTERNATIONAL (1997) PTE LTD.	Maldives	IG	100 %
FRS HOTEL GROUP (PHILIPPINES), INC.	Thaïlande	IG	100 %
FRHI RENTAL MANAGEMENT (PHILIPPINES), INC.	Thaïlande	IG	100 %
MH & R MAN (THAILAND) LIMITED	Japon	IG	100 %
AAPC (THAILAND) LIMITED	Japon	IG	100 %
RAFFLES (JAPAN) G.K.	Philippines	IG	100 %
ACCOR LUXURY MALDIVES PRIVATE LIMITED	Maldives	IG	100 %
ACCOR LUXURY PHILIPPINES INC.	Philippines	IG	100 %
RAFFLES (MALDIVES) PRIVATE LIMITED	Maldives	IG	100 %
RAFFLES (PHILIPPINES) INC.	Philippines	IG	100 %
INDE, MOYEN-ORIENT, AFRIQUE ET TURQUIE			
ACCOR S.A.(DUBAI BRANCH)	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 %
MOVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT FZ-LLC	Émirats Arabes Unis	IG	100 %
ACCOR HOTELS ALGERIE	Algérie	IG	100 %
ACCOR HOTEL SAE	Égypte	IG	100 %
EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY	Égypte	IG	66 %

Principales filiales et participation	Pays	M	%
MHR- MOVENPICK HOTELS AND RESORT	Égypte	IG	100 %
SOFITEL MGT CIE MIDDLE EAST	France	IG	100 %
MH&R MANAGEMENT MORROCCO LLC	Maroc	IG	100 %
ACCOR AFRIQUE SERVICES	Maroc	IG	100 %
BELLE RIVIERE HOTEL LTD	Île Maurice	IG	100 %
KASADA HOSPITALITY FUND LP	Île Maurice	MEE	30 %
ACCOR MANAGEMENT, CONSULTING AND SPORT EVENTS LLC	Qatar	IG	100 %
SAUDI FRENCH COMPANY FOR HOTEL MANAGEMENT	Arabie Saoudite	IG	100 %
STE DAKAROISE HOSPITALITY SA	Sénégal	IG	100 %
TUNISIA HOTELS & RESORTS SA	Tunisie	IG	100 %
TAMARIS TURIZM	Turquie	IG	100 %
MHR MANAGEMENT GHANA LIMITED	Ghana	IG	100 %
AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE HS	Inde	IG	51 %
FHR HOTELS & RESORTS (INDIA) PRIVATE LIMITED	Inde	IG	100 %
ECONOMY HOTELS INDIA SERVICES PRIVATE LIMITED	Inde	IG	100 %
INTERGLOBE HOTELS PRIVATE LIMITED	Inde	MEE	40 %
ACCORHOTELS SOUTH AFRICA (PTY) LTD.	Afrique du Sud	IG	100 %
MANTIS AFRICA HOLDINGS (PTY) LTD	Afrique du Sud	IG	55 %
ACCOR LUXURY MEA FZ-LLC	Émirats Arabes Unis	IG	100 %
RAFFLES MEA FZ-LLC	Émirats Arabes Unis	IG	100 %
ACCOR GESTION MAROC	Maroc	IG	100 %
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 (FI) 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 %

M : Méthode IG : Intégration globale
MEE : Mise en équivalence
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	M	%
MIRVAC HOTELS PAYROLL	Australie	IG	100 %
MIRVAC MANAGEMENT LIMITED	Australie	IG	100 %
MIRVAC HOTELS AUSTRALIA	Australie	IG	100 %
AAPC LOUNGE SERVICES INC	Australie	IG	100 %
ACCOR AUSTRALIA & NEW ZEALAND HOSPITALITY PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
MIRVAC PROJECTS	Australie	IG	100 %
ACCOR AUSTRALIA & NEW ZEALAND HOSPITALITY PTY LIMITED (NEW ZEALAND 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 PTY LTD	Australie	IG	100 %
MIRVAC HOTELS NZ BRANCH	Nouvelle-Zélande	IG	100 %
MANTRA RESORTS AUSTRALIA PTY LTD	Nouvelle-Zélande	IG	100 %
MANTRA HOTELS & RESORTS AUSTRALIA PTY LTD	Nouvelle-Zélande	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 %

Principales filiales et participation	Pays	M	%
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 LTD	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 %
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 LTD	Australie	IG	100 %
PT MGHM INDONESIA (INDONESIAN 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 %
AAPC PME NZF LIMITED	Nouvelle-Zélande	IG	100 %
AAPC PROPERTIES PTY LIMITED	Nouvelle-Zélande	IG	100 %
BREAKFREE RESORTS NZ LIMITED	Nouvelle-Zélande	IG	100 %
ACCOR LUXURY AUSTRALIA	Australie	IG	100 %
AAPC NZ (LUXURY)	Nouvelle-Zélande	IG	100 %

M : Méthode 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 2024)

A 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 consolidés de la société ACCOR relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, 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 2024 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 à durée de vie indéfinie

Risque identifié

Au 31 décembre 2024, la valeur nette comptable des actifs incorporels à durée de vie indéfinie s'élève à 4 639m€, soit environ 38% du total de l'actif. Cet actif immobilisé est composé d'écarts d'acquisition (2 398m€) et de marques (2 241m€) comptabilisés lors d'opérations de croissance externe. Ces actifs incorporels à durée de vie indéfinie ont fait l'objet d'une reprise nette de pertes de valeur d'un montant total de 93m€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

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 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 unités génératrices de trésorerie (UGTs) ou groupes d'UGTs est généralement 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 géographiques. Chaque calcul tient compte des caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone testée. 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. 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 2024, conformément à la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, la direction a réalisé des tests de dépréciation sur les UGTs et groupes d'UGTs auxquels sont rattachés des écarts d'acquisitions et les marques dont la durée d'utilité ne peut pas être déterminée. Une dépréciation est comptabilisée dès lors que le test fait apparaitre 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 fondée sur les nouvelles estimations de la valeur recouvrable.

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, notamment de la probabilité de réalisation des projections de flux de trésorerie et des jugements de la direction, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels à durée de vie indéfinie 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 déterminer les valeurs recouvrables des UGTs ou groupes d'UGTs auxquels les actifs incorporels à durée de vie indéfinie sont rattachés et apprécier la conformité des méthodes utilisées aux principes comptables applicables ;
- évaluer le caractère raisonnable des hypothèses de la direction sous-tendant les projections de flux de trésorerie et évaluer la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les plans d'affaires approuvés par le Conseil d'administration ;
- apprécier, avec l'aide de nos experts en évaluation, la pertinence des modèles d'évaluation utilisés et le caractère raisonnable des hypothèses significatives utilisées par la direction, relatives aux taux de croissance à long terme et aux taux d'actualisation ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des modèles de projection de flux de trésorerie actualisés, utilisés pour calculer les valeurs d'utilité ;
- réconcilier les éléments inclus dans la valeur nette comptable des actifs évalués dans le cadre des tests de dépréciation, aux états financiers ;
- 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.

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.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ACCOR par votre assemblée générale du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 16 juin 1995 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2024, cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la sixième année et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la trentième année de sa mission sans interruption.

Antérieurement à ERNST & YOUNG et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était commissaire aux comptes depuis 1970.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que 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 à Paris-La Défense, le 28 mars 2025

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		ERNST & YOUNG et Autres	
François JAUMAIN	Julien LAUGEL	Jean-Christophe GOUDARD	Soraya GHANNEM

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 2024

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2023 Net	Déc. 2024 Net
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4-7)	130	120
Fonds commercial	(2-3-4-7)	4	-
Autres immobilisations incorporelles	(2)	86	55
Immobilisations incorporelles		**220**	**174**
Terrains	(2-4)	3	3
Constructions	(2-3-4)	9	9
Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	2	2
Autres immobilisations corporelles	(2-4)	10	8
Immobilisations corporelles en cours	(2)	0	0
Avances et acomptes	(2)	-	-
Immobilisations corporelles		**24**	**22**
Participations	(2-6-7-18)	6 192	7 630
Créances rattachées à des participations	(2-7-11-18)	964	744
Autres titres immobilisés	(2-6-7-18)	77	75
Prêts	(2-7-11)	174	131
Autres immobilisations financières	(2-7)	974	1
Immobilisations financières		**8 381**	**8 580**
Actif immobilisé		**8 625**	**8 776**
Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	28	29
Clients et comptes rattachés	(5-7-11-19-20)	568	697
Autres créances	(5-7-11-19-20)	781	672
Valeurs mobilières de placement	(8-11)	678	599
Disponibilités	(11)	516	310
Actif circulant		**2 571**	**2 306**
Instruments financiers à terme		**9**	**11**
Charges constatées d'avance	(9-19)	34	25
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	43	39
Primes remboursement des obligations		5	7
Écarts de conversion actif	(10)	3	1
Comptes de régularisation		**85**	**72**
ACTIF	**(1)**	**11 290**	**11 165**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2023 Net	**Déc. 2024 Net**
Capital	(13-14)	757	731
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	1 099	725
Réserve légale	(13)	87	87
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	-	-
Report à nouveau	(13)	1 537	2 207
Résultat de l'exercice	(13)	956	616
Capitaux propres		**4 445**	**4 375**
Produits des émissions de titres participatifs	(15)	996	1 146
Autres fonds propres		**996**	**1 146**
Provisions pour risques	(7)	240	222
Provisions pour charges	(7)	25	28
Provisions pour risques et charges		**265**	**250**
Emprunts obligataires convertibles	(12-16-17)	500	500
Autres Emprunts obligataires	(12-16-17)	1 683	1 930
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(12-17)	341	170
Emprunts et dettes financières divers	(12-17-18)	2 395	2 057
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	(17)	7	2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-17-20)	425	540
Dettes fiscales et sociales	(12-17-25)	99	107
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	17	30
Autres dettes	(12-17)	70	47
Dettes		**5 537**	**5 383**
Instruments financiers à terme		**4**	**6**
Produits constatés d'avance	(9-17)	42	5
Écarts de conversion passif	(10)	2	1
Comptes de régularisation		**44**	**6**
PASSIF	**(1)**	**11 290**	**11 165**

6.3.2 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2023 Net	Déc. 2024 Net
Production vendue (biens et services)		1 530	1 624
Chiffre d'affaires net	**(21)**	**1 530**	**1 624**
Production immobilisée		54	58
Subvention d'exploitation		-	-
Repr./amort. et prov., transferts de charges	(7)	34	26
Autres produits		7	-
Produits d'exploitation		**1 625**	**1 708**
Achats de matières premières et autres approvisionnements		5	3
Autres achats et charges externes		1 062	1 195
Impôts, taxes et versements assimilés		25	23
Salaires et traitements	(22)	118	121
Charges sociales		62	65
Dotations aux amortissements et provisions			
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	89	80
• Sur immobilisations : dotations aux provisions	(7)	0	0
• Sur actif circulant : dotations aux provisions	(7)	12	18
• Pour risques et charges : dotations aux provisions	(7)	75	39
Autres charges	(22)	38	5
Charges d'exploitation		**1 485**	**1 550**
Résultat d'exploitation		**140**	**159**
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
Opérations en commun		**-**	**-**
Produits financiers de participations	(20)	777	464
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		8	11
Autres intérêts et produits assimilés	(20)	80	72
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	204	605
Différences positives de change		207	193
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		11	10
Produits financiers		**1 287**	**1 355**
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	(7)	155	370
Intérêts et charges assimilées	(20)	226	308
Différences négatives de change		208	189
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		-	-
Charges financières		**589**	**866**
Résultat financier	**(23)**	**698**	**488**
Résultat courant avant impôts		**838**	**647**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		14	1
Produits exceptionnels sur opérations en capital		319	32
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	90	8
Produits exceptionnels		**423**	**41**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		137	35
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		183	47
Dotations aux amortissements et aux provisions	(7)	0	8
Charges exceptionnelles		**320**	**90**
Résultat exceptionnel	**(24)**	**103**	**(49)**
Impôts sur les bénéfices (Produit)/Charge	(25)	(15)	(17)
Total produits		**3 335**	**3 104**
Total charges		**2 379**	**2 488**
Bénéfice ou (perte)		**956**	**616**

6.3.3 Notes annexes aux comptes annuels

NOTE 1 Règles et méthodes comptables 437
NOTE 2 État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2024 441
NOTE 3 Immobilisations corporelles et incorporelles 442
NOTE 4 État des amortissements au 31 décembre 2024 442
NOTE 5 Créances au 31 décembre 2024 442
NOTE 6 Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2024 443
NOTE 7 État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2024 445
NOTE 8 Portefeuilles des valeurs mobilières de placement 446
NOTE 9 Comptes de régularisation au 31 décembre 2024 447
NOTE 10 Écarts de conversion 447
NOTE 11 Produits à recevoir 448
NOTE 12 Charges à payer 448
NOTE 13 Variations des capitaux propres 448
NOTE 14 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances 449
NOTE 15 Autres fonds propres 450
NOTE 16 Emprunts obligataires 450
NOTE 17 État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2024 451
NOTE 18 Risque de change au 31 décembre 2024 452
NOTE 19 État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2024 453
NOTE 20 Éléments concernant les entreprises liées au 31 décembre 2024 453
NOTE 21 Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes 454
NOTE 22 Rémunérations et effectifs 454
NOTE 23 Résultat financier 454
NOTE 24 Résultat exceptionnel 455
NOTE 25 Impôts sur les bénéfices 455
NOTE 26 Situation fiscale différée 456
NOTE 27 Engagements hors bilan donnés et reçus 457
NOTE 28 Événements post-clôture 457
NOTE 29 Principales filiales et participations au 31 décembre 2024 458

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 2024, le total du bilan est de 11 165 millions d'euros et le compte de résultat de l'exercice présente un bénéfice de 616 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, couvrant la période du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024.

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 2024 est marquée par une croissance soutenue de l'activité du tourisme.

Au 31 décembre 2024, Accor SA dispose d'une structure financière solide après le remboursement du solde de 357 millions d'euros de son emprunt obligataire arrivé à échéance en janvier 2024, suivi d'une émission obligataire en mars 2024 pour 600 millions d'euros et le refinancement, en septembre 2024 de sa dette hybride émise en octobre 2019 pour 500 millions d'euros.

L'activité de Accor SA en 2024 est marquée par les événements suivants :

- en mars 2024, la cession par Accor SA du contrat de gestion hôtelière de l'hôtel Lusail de marque Raffles situé à Doha au Qatar générant une moins-value de 7 millions d'euros ;
- lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2024, l'approbation par les actionnaires du projet d'apport partiel d'actifs de la branche d'activité Luxe & Lifestyle par la Société au profit de sa filiale Accor Luxury & Lifestyle. Cette opération dont l'objectif est de mieux répondre aux évolutions du marché, s'est traduite par un apport d'actifs pour une valeur nette de 2 723 millions d'euros rémunéré via une augmentation de capital de Accor Luxury & Lifestyle. Cet apport a été réalisé le 1er juin avec un effet rétroactif comptable au 1er janvier 2024 ;
- le 10 juillet 2024, la participation de Accor SA à l'augmentation de capital de la société AccorInvest Group à hauteur de 34,14 % pour un montant de 68 millions d'euros ;
- le 16 décembre 2024, la cession des titres détenus dans la société Real Estate Hotel CY. Cette opération a généré une moins-value de 2 millions d'euros ;
- le 23 décembre 2024, la Transmission Universelle de Patrimoine de la filiale polynésienne STAR-TOM Hospitality à sa Société mère Accor SA. Cette opération a généré un mali de 57 millions d'euros compensé par une reprise de provision à hauteur de 56 millions d'euros.

En mars 2024, Accor SA a signé un contrat de *Share Buy Back* avec la banque Société Générale pour un montant de 125 millions d'euros. Au titre de ce contrat, la banque a racheté 2 923 228 actions Accor SA pour 125 millions d'euros. Sur la même période, Accor SA a procédé à l'acquisition de 7 000 000 d'actions pour 275 millions d'euros à travers un contrat d'achat d'actions signé avec Jinjiang International.

En avril 2024, Accor SA a réduit son capital social par l'annulation des 9 923 228 actions ainsi achetées.

En 2024, les capitaux propres ont été mouvementés par la création de 1 301 596 actions et l'annulation de 9 923 228 actions. L'ensemble de ces opérations a conduit à réduire le capital social de 26 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 par de fortes vagues de chaleur, entraînant 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, tout en reconnaissant que ces risques climatiques sont identifiés à horizon 2030-2050, 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 2024.

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 deux et cinq 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 indication 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 est déterminée en premier lieu en fonction des perspectives de rentabilité et de développement à long terme de la participation et le cas échéant sur la base :

- de la quote-part d'actif net comptable ;
- des valeurs issues de transactions récentes comme comparatif ;
- des éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres.

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 des 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 2024, 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 2024.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2024

(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 [4]	Valeur brute à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	61	0	-	-	61
Licences, logiciels	333	57	(11)	(48)	330
Fonds commercial	9	0	(6)	(3)	-
Autres immobilisations incorporelles	155	28	(21)	(45)	117
Immobilisations incorporelles en cours	31	27	(18)	(9)	31
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	**589**	**110**	**(56)**	**(105)**	**539**
Terrains	3	0	-	-	3
Constructions	26	1	0	-	26
Installations techniques, matériel et outillage industriels	6	1	-	-	7
Autres immobilisations corporelles	49	1	-	(4)	45
Immobilisations corporelles en cours	0	0	0	-	0
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	**84**	**3**	**0**	**(4)**	**82**
Participations [1]	9 005	2 922	(8)	(1 858)	10 061
Créances rattachées à des participations [2]	1 022	134	(227)	(184)	745
Autres titres immobilisés [1]	81	8	(5)	(9)	75
Prêts	176	0	(43)	-	133
Autres immobilisations financières [3]	974	0	-	(973)	1
Immobilisations financières	**11 258**	**3 065**	**(283)**	**(3 025)**	**11 015**
ACTIF IMMOBILISÉ	**11 931**	**3 178**	**(339)**	**(3 134)**	**11 636**

(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 qu'à la valorisation des positions en devises au cours de clôture et à l'apport partiel d'actifs de la branche d'activité Luxe & Lifestyle à Accor Luxury & Lifestyle.
(3) Le solde à l'ouverture du poste des autres immobilisations financières était 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. Ce mali technique a été transféré à Accor Luxury & Lifestyle dans le cadre de l'apport partiel d'actifs de la branche d'activité Luxe & Lifestyle.
(4) Les variations en colonne « Autres » sont principalement liées à l'apport partiel d'actifs de la branche d''activité Luxe & Lifestyle à Accor Luxury & Lifestyle.

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 2024

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Autres [1]	Montants à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	-	-	-	-	-
Licences, Logiciels	241	40	-	(32)	248
Fonds commercial	2	-	(2)	0	-
Autres immobilisations incorporelles	100	23	(1)	(29)	93
Immobilisations incorporelles	**343**	**63**	**(3)**	**(61)**	**341**
Terrains	0	0	-	-	0
Constructions	17	1	0	-	18
Installations techniques, matériel et outillage industriels	5	0	-	-	6
Autres immobilisations corporelles	39	2	-	(4)	37
Immobilisations corporelles	**60**	**4**	**0**	**(4)**	**61**
ACTIF IMMOBILISÉ	**403**	**67**	**(3)**	**(65)**	**402**

(1) Les variations en colonne « Autres » sont principalement liées à l'apport partiel d'actifs de la branche d''activité Luxe & Lifestyle à Accor Luxury & Lifestyle.

NOTE 5 CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2024

(en millions d'euros)	2023 bruts	2024 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	**28**	**29**
Clients et comptes rattachés	**585**	**720**
Autres créances	**803**	**695**
Dont fournisseurs	56	55
Dont personnel	0	0
Dont état	73	96
Dont Groupe et associés	552	434
Dont débiteurs divers	121	108
Sur cessions d'immobilisations	1	1
Total	**1 416**	**1 444**

NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2024

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	**Nombre de titres acquis**	**Montants** *(en millions d'euros)*	**% de détention au 31 déc. 2024**
ORBITE INC	502 512	1	3,38 %
FULLSOON	160	-	16,00 %
Acquisitions		**1**	

Compléments de participations par acquisitions	**Nombre de titres acquis**	**% acquisition**	**Montants** *(en millions d'euros)*	**% de détention au 31 déc. 2024**
RAISE INVESTISSEMENT	2 657 549	- %	3	2,95 %
TRAVELSIFY	568	5,64 %	2	32,83 %
ENERGY OBSERVER DEVELOPPEMENT	140	1,11 %	1	13,92 %
Compléments de participations par acquisitions			**6**	

Compléments de participations par augmentation de capital	**Nombre de titres acquis**	**% acquisition**	**Montants** *(en millions d'euros)*	**% de détention au 31 déc. 2024**
ACCORHOTELS MIDDLE EAST AND AFRICA	1	100,00 %	103	100,00 % (1)
ACCORINVEST GROUP	8 868 445	0,15 %	68	29,01 %
KASADA HOSPITALITY FUND	-	- %	20	29,90 % (2)
GROUPS360 LLC	106 951	0,46 %	1	16,02 %
Compléments de participations par augmentation de capital			**192**	

(1) Augmentation de capital par compensation de créance.
(2) Augmentation de capital en valeur.

Souscription à des Bons de souscription d'actions	**Nombre de BSA acquis**	**% acquisition**	**Montants** *(en millions d'euros)*	**% détention au 31 déc. 2024**
WORKLIB	900	28,57 %	1	28,57 %
Bons de souscription d'actions			**1**	

Obligations	**Nombre de titres acquis**	**% acquisition**	**Montants** *(en millions d'euros)*	**% de détention au 31 déc. 2024**
REEF PROXIMITY TOPCO	-	- %	5	- % (1)
Obligations			**5**	

(1) Les 5 millions d'euros sont composés de 3 millions d'euros d'augmentation des obligations par capitalisation annuelle des intérêts et de 2 millions d'euros correspondant à la revalorisation des soldes en devises au cours de clôture.

Cessions de participations	**Nombre de titres cédés**	**% cession**	**Valeurs comptables sorties** *(en millions d'euros)*	**% de détention au 31 déc. 2024**
REAL ESTATE HOTEL CY	(2 395)	100,00 %	(6)	- %
KAC	(1 440)	100,00 %	(1)	- %
ONEPARK	(813)	1,33 %	(1)	14,20 %
Cessions			**(8)**	

Autres mouvements	Nombre de titres	% opération	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2024
Fusion				
IBL	(57 533 968)	100,00 %	(707)	- %
CHAMMANS	(6 378 000)	100,00 %	(108)	- %
SPIF	-	100,00 %	815	100,00 %
Apport				(1)
FRHI HOTEL & RESORT	(7 127 755)	100,00 %	(914)	- %
ENNISMORE LIFESTYLE GROUP LIMITED	(923 636)	100,00 %	(558)	- %
BELLE RIVIÈRE HÔTEL	(37 263 232)	100,00 %	(88)	- %
ACCOR MANAGEMENT US	(4 911)	100,00 %	(81)	- %
SEGSMHI	(18 394 743)	100,00 %	(46)	- %
ORIENT EXPRESS	(120 445)	100,00 %	(44)	- %
SHERATON GEZIRAH Le CAIRE	(1 546 675)	100,00 %	(30)	- %
MARGOT PREMIUM HOTEL	(2 499)	100,00 %	(22)	- %
KEN GROUP (actions)	(1 179 394)	100,00 %	(20)	- %
BANYAN TREE	(40 000 000)	100,00 %	(15)	- %
GHOST KITCHEN	(100)	100,00 %	(13)	- %
KEN GROUP (obligations)	(10 000 000)	100,00 %	(11)	- %
SOLUXURY HMC	(10 226 353)	100,00 %	(10)	- %
KNSA HOTELS France	(11 417 196)	100,00 %	(6)	- %
K-CHALLENGE LAB	(430)	100,00 %	(5)	- %
CAVOD VENTURES	(20)	100,00 %	(4)	- %
ATHENS AIRPORT HOT.CY	(274 573)	100,00 %	(2)	- %
MINHAL France	(2 000)	100,00 %	-	- %
Sous-total			**(1 869)**	
Rémunération de l'apport				(1)
ACCOR LUXURY & LIFESTYLE	283 476 190	100,00 %	2 723	100,00 %
Conversion d'obligations en actions				
ONEPARK (sortie obligations)	(2 800 240)		(4)	- %
ONEPARK (entrée actions)	2 691		4	14,20 %
TUP				
STARTOM	(4 768)	100,00 %	-	
Total autres mouvements			**(1 015)**	
Total acquisitions et autres mouvements			**3 746**	
Total cessions, liquidations et autres mouvements			**(2 696)**	
Total variations des participations			**1 050**	

(1) Accor SA a réalisé un apport partiel d'actifs de la branche d''activité Luxe & Lifestyle à Accor Luxury & Lifestyle dans le cadre des réorganisations du Groupe.

NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2024

(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	8	0	0	0	-	8
Pour pertes de change	3	0	(2)	-	0	-
Autres provisions pour risques [1]	229	41	(2)	0	(55)	214
Provisions pour risques	**240**	**42**	**(5)**	**0**	**(55)**	**222**
Pour retraites et prestations assimilées [4]	21	6	0	(3)	(1)	22
Pour impôts	-	2	-	-	-	2
Autres provisions pour charges [2]	4	0	-	(1)	-	3
Provisions pour charges	**25**	**8**	**(1)**	**(4)**	**(1)**	**28**
Provisions	**265**	**50**	**(5)**	**(4)**	**(56)**	**250**
Sur immobilisations incorporelles	26	0	(2)	-	-	24
Sur immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-
Sur immobilisations financières [3]	2 877	364	(608)	-	(198)	2 434
Sur comptes clients	17	18	(12)	-	(1)	23
Sur autres créances [3]	22	2	(1)	-	-	24
Dépréciations d'actifs	**2 941**	**383**	**(623)**	**-**	**(199)**	**2 504**
Provisions et dépréciations d'actifs	**3 206**	**433**	**(628)**	**(4)**	**(254)**	**2 754**

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	57	(19)
Résultat financier	369	(605)
Résultat exceptionnel	8	(8)
Total	**433**	**(632)**

(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 pour 197 millions d'euros. Les mouvements de l'année s'expliquent par l'apport de 55 millions d'euros de la provision des points dans le cadre du programme de fidélité à Accor Luxury & Lifestyle, d'une dotation de 33 millions d'euros de la provision au titre de la valorisation des points et d'une dotation de 5 millions d'euros au titre d'un litige en droit de propriété intellectuelle.

(2) Les autres provisions pour charges sont composées de provisions pour restructuration.

(3) Les mouvements de l'année se décomposent en 366 millions d'euros de dotations en résultat financier, en 609 millions d'euros de reprises dont 593 millions d'euros en résultat financier et 16 millions d'euros en résultat exceptionnel et d'une diminution de 198 millions d'euros suite à l'apport d'actifs à la filiale Accor Luxury & Lifestyle. Les principales dotations concernent les filiales Accorhotels Deutschland (93 millions d'euros), Movenpick Hotels & Resorts Management (92 millions d'euros) et Actimos (41 millions d'euros). Les principales reprises concernent les filiales Spif (189 millions d'euros), CI Wagon Lits (163 millions d'euros), MP Invest AG (106 millions d'euros), Star-Tom Hospitality (56 millions d'euros), Accor Services Poland (51 millions d'euros) et OnePark (12 millions d'euros).

(4) Engagements de retraite et hypothèses actuarielles.

Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	2023 Régime général	2023 Régime Dirigeant	2024 Régime général	2024 Régime Dirigeant
Taux d'actualisation	3,2 %	3,2 %	3,3 %	3,3 %
Tables de mortalité	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05
Hypothèse de croissance des salaires	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %
Age 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)*

	2023	2024
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N-1	20	21
Ajustement d'ouverture [1]	-	(1)
Coût des services rendus dans l'année	5	5
Effet de l'actualisation	-	-
(Gains)/Pertes actuarielles [2]	-	1
Modification/liquidation de régime	-	-
Prestation/cotisations versées	(4)	(3)
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N	**21**	**23**

(1) Ajustement d'ouverture lié à l'apport partiel d'actifs de la branche d'activité Luxe & Lifestyle à Accor Luxury & Lifestyle.
(2) 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)	2023 bruts	2024 bruts
Fonds Communs de Placement	2	2
Sicav	380	291
Dépôts à terme	292	305
Total	**674**	**598**

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2024

(en millions d'euros)	Montants nets début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Autres	Montants nets à la fin de l'exercice
Location et maintenance informatique	2	1	(2)	-	1
Location immobilière	-	6	(5)	5	6
Partenariat	10	7	(9)	-	7
Autres	22	16	(20)	(7)	10
Charges constatées d'avances	**34**	**30**	**(37)**	**(2)**	**25**
Frais d'émission d'emprunts	43	8	(12)	-	39
Charges à repartir sur plusieurs exercices	**43**	**8**	**(12)**	**-**	**39**
Primes d'émission d'emprunts	5	3	(2)	-	7
Primes d'émission des emprunts obligataires	**5**	**3**	**(2)**	**-**	**7**
Fonds Marketing	6	11	(16)	-	1
Autres	6	0	(2)	-	4
PARIS 2024	29	-	(29)	-	-
Produits constatés d'avances [1]	**42**	**11**	**(48)**	**-**	**5**

(1) Les variations des produits constatés d'avance s'expliquent principalement par la fin de l'accord de partenariat avec le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques « Paris 2024 ».

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

Actif

(en millions d'euros)	2023	2024
Diminution des créances	2	-
Augmentation des dettes	1	1
ACTIF	**3**	**1**

Passif

(en millions d'euros)	2023	2024
Augmentation des créances	1	1
Diminution des dettes	1	-
PASSIF	**2**	**1**

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2023	2024
Créances rattachées à des participations	4	40
Clients et comptes rattachés	221	312
Prêts	2	0
État	26	33
Groupe et Associés	2	2
Autres débiteurs	115	99
Fournisseurs avoirs à recevoir	43	29
Disponibilités	3	2
Total	**416**	**517**

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2023	2024
Emprunts Obligataires	26	30
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	21	40
Emprunts et dettes financières divers	13	5
Fournisseurs et comptes rattachés	275	370
Dettes fiscales et sociales	62	59
Autres dettes	47	22
Total	**444**	**526**

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 déc. 2023	Affectation du résultat 2023	Augmentation, réduction de capital	Autres	Résultat 2024	31 déc. 2024
Capital en nombre d'actions [1]	**252**	**-**	**1**	**(10)**	**-**	**243**
Capital en valeur	757	-	4	(30)	-	731
Primes d'émission, d'apport, de fusion	1 099	-	(4)	(370)	-	725
Réserve légale	87	-	-	-	-	87
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	9
Autres réserves	-	-	-	-	-	-
Report à nouveau	1 537	670	-	-	-	2 207
Résultat de l'exercice	956	(956)	-	-	616	616
Capitaux propres	**4 445**	**(286)** [2]	**-** [3]	**(400)** [4]	**616**	**4 375**

(1) Valeur nominale de 3 euros.
(2) Dividendes détachés de 286 millions d'euros et mis en paiement le 7 juin 2024.
(3) Attribution d'actions gratuites aux salariés.
(4) Annulation de 9 923 228 actions suite à des achats d'actions propres.

Capital potentiel au 31 décembre 2024 : si toutes les actions sous conditions de performance étaient accordées aux salariés, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 4 337 563 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 2021**	**Plan 2021**	**Plan 2022**	**Plan 2022**	**Plan 2023**	**Plan 2023**	**Plan 2024**	**Plan 2024**
Date d'attribution	23/06/2021	29/10/2021	07/04/2022	26/10/2022	17/05/2023	26/10/2023	31/05/2024	24/10/2024
Date d'expiration	23/06/2024	29/10/2024	07/04/2025	27/10/2025	17/05/2026	26/10/2026	31/05/2025	25/10/2027
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en euros)*	30,05	27,79	24,88	20,86	27,52	25,40	36,35	37,26
Conditions d'acquisition	3 Conditions de performance [1]	3 Conditions de performance [1]	4 Conditions de performance [2]	4 Conditions de performance [2]	4 Conditions de performance [3]	4 Conditions de performance [3]	4 Conditions de performance [4]	4 Conditions de performance [4]
Nombre d'actions attribuées à l'origine	1 353 236	50 205	1 437 634	35 500	1 556 152	139 875	1 203 489	143 924
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 attribuées en 2024	-	-	-	-	-	-	1 203 489	143 924
Nombre d'actions créées en 2024	1 255 996	44 860	360	-	380	-	-	-
Nombre d'actions radiées en 2024	32 168	4 745	40 541	250	41 555	450	7 710	-
Nombre d'actions annulées en 2024 (conditions de performance non réalisées)	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre futur d'actions selon réalisation des conditions de performance au 31/12/2024	**-**	**-**	**1 322 673**	**33 250**	**1 502 912**	**139 025**	**1 195 779**	**143 924**
Nombre d'actions créées depuis l'origine	1 255 996	44 860	360	-	380	-	-	-
Nombre d'actions annulées ou radiées depuis l'origine	97 240	5 435	114 601	2 250	52 860	850	7 710	-

(1) Conditions internes (poids total de 70 %). Niveau d'atteinte de l'EBE 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.

(2) Conditions internes (poids total de 80 %) : Niveau d'atteinte EBE 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.

(3) Conditions internes (poids total de 80 %) : Niveau d'atteinte de l'EBE 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.*

(4) Conditions internes (poids total de 80 %) : Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation courant (EBE) par rapport au Budget (poids de 40 %), Niveau d'atteinte du Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget (poids de 20 %), Niveau d'atteinte de la réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 (poids de 10 %), Niveau d'atteinte de la réduction du Gaspillage alimentaire par rapport à 2023 (poids de 10 %). Condition externe relative (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 (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG).

NOTE 15 AUTRES FONDS PROPRES

Conformément à sa politique de pérennisation de ses ressources, en septembre 2024, Accor SA a procédé à la mise sur le marché d'une émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,875 %. La société a alors lancé une offre de rachat de ses obligations super subordonnées à durée indéterminée émises le 30 octobre 2019. Cette opération fut un succès avec le rachat de plus de 70,46 % du montant initial de 500 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Devises	Montant initial	Taux fixe/ variable	Taux	Capital restant dû 31 déc. 2023	**Capital restant dû 31 déc. 2024**
Emprunt obligataire hybride octobre 2019	Euros	500	Fixe	2,625 %	500	148
Prime d'émission sur l'emprunt obligataire hybride octobre 2019	Euros				(3)	(1)
Emprunt obligataire hybride octobre 2023	Euros	500	Fixe	7,250 %	500	500
Prime d'émission sur l'emprunt obligataire hybride octobre 2023	Euros				(1)	(1)
Emprunt obligataire hybride septembre 2024	Euros	500	Fixe	4,875 %	-	500
Autres fonds propres					**996**	**1 146**

Les trois 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 janvier 2024, Accor SA a procédé au remboursement du solde de 357 millions d'euros de l'emprunt obligataire émis en janvier 2017 pour 600 millions d'euros, et en mars 2024, a émis une dette obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,875 %, avec une maturité en mars 2031.

(en millions de devises)	Devises	Montant initial *(en devises)*	Montant initial *(en euros)*	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 déc. 2023	**Capital restant dû 31 déc. 2024**
Emprunt obligataire janvier 2017	Euros	600	600	Fixe	1,250 %	7 ans	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
Emprunt obligataire mars 2024	Euros	600	600	Fixe	3,875 %	7 ans	-	600
Emprunts obligataires							**2 157**	**2 400**

NOTE 17 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2024

(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	1 900	-	1 900	-
Emprunts Obligataires – intérêts courus	30	30	-	-
Emprunts Obligataires	**2 430**	**30**	**2 400**	**-**
Banques	133	133	-	-
Dette obligataire hybride – intérêts courus	37	37	-	-
Intérêts financiers à payer	1	1	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**170**	**170**	**-**	**-**
Comptes courants Financiers Filiales	1 061	1 061	-	-
Emprunts auprès de sociétés du Groupe	696	696	-	-
Instruments NEU CP	300	300	-	-
Emprunts et dettes financières divers [1]	**2 057**	**2 057**	**-**	**-**
Dettes financières [2]	**4 657**	**2 257**	**2 400**	**-**
Avances et acomptes reçus sur commande en cours	2	2	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	540	540	-	-
Dettes d'exploitation	**542**	**542**	**-**	**-**
Dettes fiscales et sociales	107	103	4	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	30	25	5	-
Autres dettes	47	47	-	-
Produits constatés d'avance	5	1	-	4
Dettes diverses	**189**	**176**	**9**	**4**
Dérivés de taux	-	-	-	-
Dérivés de change [3]	5	5	-	-
Dérivés *Cross currency swap* [3]	1	1	-	-
Instruments financiers	**6**	**6**	**-**	**-**
Dettes [4]	**5 394**	**2 981**	**2 409**	**4**

(1) Dont 1 757 millions d'euros envers des sociétés liées.
(2) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) 612 millions d'euros.
Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) 887 millions d'euros.
(3) Les instruments dérivés sont détaillés en note 18.
(4) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes.

Dettes par devises	
AED	50
AUD	53
CAD	133
CHF	110
CNY	26
EUR	4 629
GBP	92
HKD	14
HUF	14
JPY	1

Dettes par devises	
MXN	6
NZD	11
PLN	57
QAR	22
RON	2
SEK	1
SGD	7
USD	162
ZAR	4
Contre-valeurs	**5 394**

Politique de financement

La société dispose également d'une ligne de crédit bancaire non tirée pour un montant de 1 000 millions d'euros à échéance décembre 2029 assortie d'une option d'extension d'un an exerçable en 2025.

NOTE 18 RISQUE DE CHANGE AU 31 DÉCEMBRE 2024

(en millions d'euros)	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	**Achats au 31 déc. 2024**	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	**Ventes au 31 déc. 2024**	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	**Juste valeur au 31 déc. 2024**
Cross Currency Swap																		
AUD	-	-	-	-	556	-	-	556	-	-	-	-	-	555	-	-	555	9
EUR	555	-	-	555	-	-	-	-	-	540	-	-	540	-	-	-	-	
Total *Cross Currency Swap*	**555**	**-**	**-**	**555**	**556**	**-**	**-**	**556**	**-**	**540**	**-**	**-**	**540**	**555**	**-**	**-**	**555**	**9**
Change à terme																		
AED	17	17	-	-	19	19	-	-	-	3	3	-	-	29	29	-	-	-
AUD	6	6	-	-	17	17	-	-	-	3	3	-	-	16	16	-	-	-
BRL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12	-	-	-
CAD	-	-	-	-	14	14	-	-	-	34	34	-	-	12	12	-	-	-
CHF	-	-	-	-	4	4	-	-	-	1	1	-	-	15	15	-	-	-
GBP	-	-	-	-	16	16	-	-	-	28	28	-	-	15	15	-	-	1
HKD	-	-	-	-	2	2	-	-	-	3	3	-	-	5	5	-	-	-
HUF	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-
JPY	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-
NZD	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PLN	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-	5	5	-	-	-
USD	-	-	-	-	4	4	-	-	-	3	3	-	-	15	15	-	-	-
EUR	92	92	-	-	23	23	-	-	-	159	159	-	-	102	102	-	-	-
Autres devises	-	-	-	-	4	4	-	-	-	26	26	-	-	30	30	-	-	-
Total Change à terme	**115**	**115**	**-**	**-**	**114**	**114**	**-**	**-**	**-**	**260**	**260**	**-**	**-**	**261**	**261**	**-**	**-**	**1**
***Swap* de devises**																		
AED	16	16	-	-	140	140	-	-	2	71	71	-	-	129	129	-	-	(2)
AUD	-	-	-	-	17	17	-	-	-	8	8	-	-	18	18	-	-	-
CAD	211	211	-	-	20	20	-	-	1	118	118	-	-	13	13	-	-	(2)
CHF	272	272	-	-	17	17	-	-	8	123	123	-	-	11	11	-	-	(1)
CNY	4	4	-	-	-	-	-	-	-	10	10	-	-	-	-	-	-	-
GBP	4	4	-	-	84	84	-	-	1	7	7	-	-	123	123	-	-	(1)
HUF	4	4	-	-	-	-	-	-	-	15	15	-	-	2	2	-	-	-
HKD	1	1	-	-	1	1	-	-	-	5	5	-	-	3	3	-	-	-
JPY	2	2	-	-	26	26	-	-	-	3	3	-	-	14	14	-	-	-
NZD	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PLN	28	28	-	-	3	3	-	-	-	56	56	-	-	13	13	-	-	-
QAR	18	18	-	-	3	3	-	-	-	24	24	-	-	2	2	-	-	-
SAR	-	-	-	-	8	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TRY	1	1	-	-	9	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
USD	50	50	-	-	70	70	-	-	1	187	187	-	-	75	75	-	-	1
EUR	404	404	-	-	628	628	-	-	-	442	442	-	-	654	654	-	-	-
Autres devises	12	12	-	-	6	6	-	-	-	24	24	-	-	30	30	-	-	-
Total *Swap* de devises	**1 027**	**1 027**	**-**	**-**	**1 034**	**1 034**	**-**	**-**	**13**	**1 093**	**1 093**	**-**	**-**	**1 087**	**1 087**	**-**	**-**	**(5)**
Total dérivés de change au bilan	**1 697**	**1 142**	**-**	**555**	**1 704**	**1 148**	**-**	**556**	**13**	**1 893**	**1 353**	**-**	**540**	**1 903**	**1 348**	**-**	**555**	**5**
Total dérivés de change	**1 697**	**1 142**	**-**	**555**	**1 704**	**1 148**	**-**	**556**	**13**	**1 893**	**1 353**	**-**	**540**	**1 903**	**1 348**	**-**	**555**	**5**

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 2024

(en millions d'euros)	**Montants bruts**	**Échéance à un an au plus**	**Échéance à plus de un an**
Créances rattachées à des participations	745	165	580
Prêts	133	2	131
Autres immobilisations financières	1	1	-
Créances de l'actif immobilisé	**879**	**168**	**711**
Créances clients et comptes rattachés	720	720	-
Autres créances	695	691	4
Charges constatées d'avance	25	25	-
Créances de l'actif circulant	**1 440**	**1 436**	**4**
Dérivés de change	1	1	-
Dérivés *Cross currency swap*	10	1	9
Instruments financiers	**11**	**2**	**9**
Créances [1]	**2 330**	**1 606**	**724**

(1) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes.

Créances par devises	
AED	129
AUD	418
BRL	19
CAD	7
CHF	9
CNY	15
EUR	1 277
GBP	137
HKD	15
HUF	3
JPY	16

Créances par devises	
MAD	30
MXN	1
NZD	15
PLN	15
QAR	3
RON	1
SAR	6
SGD	27
TRY	2
USD	181
ZAR	4
Contre-valeurs	**2 330**

NOTE 20 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES AU 31 DÉCEMBRE 2024

(en millions d'euros)	**2023**	**2024**
Participations	7 339	8 351
Créances rattachées à des participations	1 021	744
Créances clients et comptes rattachés	359	502
Autres créances	507	413
Emprunts et dettes financières divers	2 104	1 757
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	91	145
Produits de participation	680	402
Autres produits financiers	113	79
Charges financières	68	86

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)	2023	2024
France	614	821
International	916	803
Chiffre d'affaires hors taxes	**1 530**	**1 624**

NOTE 22 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2023	2024
Rémunération fixe annuelle allouée aux Administrateurs	1,27	1,40
Membres de direction (Comex) (hors charges)	9,09	10,85

Effectif moyen rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2023	2024
Cadres	1 058	1 151
Agents de maîtrise	54	53
Employés	39	56
Effectif moyen	**1 151**	**1 260**

NOTE 23 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2023	2024
Charges financières hors Groupe	(124)	(138)
Produits financiers hors Groupe	54	48
Coût de l'endettement net hors Groupe	**(70)**	**(90)**
Produits sur prêts intragroupe et comptes courants	84	79
Charges sur emprunts intragroupe et comptes courants	(68)	(86)
Dividendes	716	411
Dépréciation des titres immobilisés	57	237
Autres dépréciations	(8)	(2)
Résultat de change	(1)	5
Autres	(12)	(66)
Résultat financier	**698**	**488**

NOTE 24 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2024 avant impôt se traduit par une perte de 49 millions d'euros. Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2023	2024
Produits & charges/opérations de gestion [1]	(119)	(34)
Plus et moins-values de cessions des immobilisations [2]	162	(6)
Dotations et reprises exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions [3]	58	(8)
Autres charges exceptionnelles	2	(1)
Résultat exceptionnel	**103**	**(49)**

(1) En 2024, des charges exceptionnelles de 17 millions d'euros ont été constatées au titre des coûts d'organisation du Groupe en deux divisions : « Premium, Milieu de Gamme et Économie », et « Luxe & Lifestyle ». Ont également été comptabilisés, 9 millions d'euros correspondant au projet de restructuration informatique et 8 millions d'euros pour les coûts liés au projet Reset.
En 2023, ces charges étaient de 53 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 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 dans le cadre du projet de réorganisation du Groupe en deux divisions : « Premium, Milieu de Gamme et Économie », 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.

(2) En 2024, Accor SA a cédé à Raffles France deux contrats de management des hôtels, le contrat de l'hôtel Lusail de marque Raffles situé à Doha au Qatar et le contrat de l'hôtel Royal Monceau de marque Raffles situé à Paris en France. Ces opérations ont généré respectivement des moins-values de 7 et 2 millions d'euros. Le résultat de cession sur immobilisations financières se compose de la conversion des obligations en actions dans la société OnePark qui a généré une plus-value de 4 millions d'euros et de la cession des titres détenus dans la société Real Estate Hotel CY qui conduit à une moins-value nette de 2 millions d'euros.
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.

(3) En 2024, ont été constatées une provision de 5 millions d'euros au titre d'un litige en droit de propriété intellectuelle et une provision de 2 millions d'euros dans le cadre du contrôle fiscal en cours.
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.

NOTE 25 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

a) Impôt social Accor SA

(en millions d'euros)	2023	2024
Produit de l'intégration fiscale	13	21
Ajustement boni années antérieures	-	0
Crédit d'impôt recherche et mécénat	9	3
Impôt société, retenues à la source, autres	(7)	(6)
Total	**15**	**17**

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est un bénéfice de 51 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 21 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

c) Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 32 filiales suivantes :

Accor Afrique	Hotel Corporate System	Société d'Exploitation du Pavillon Gabriel
Accor France	IBIS BUDGET	Société Hôtelière de Prytanée
Accor Luxury & Lifestyle	International Prestige Events	SH Defense Grande Arche
Actimos	Lido	Société Hôtelière d'Exploitation Marseillaise
Air Corporate System	Management Hôtels	Société Hôtelière de Montparnasse
D-Edge	Margot Premium	Société Française de Participations et d'Investissements Européens
Financière Louis	Potel et Chabot	Société Participations d'Île-de-France
Gekko	Resa Events	Soluxury HMC
Gekko Technology	Roissypole Management Hôtels	Teldar Travel
Gordon Bedbank	Saint Clair Dauphine	Tour Eiffel
Hospitality Insurance Broker	Saint Clair Le traiteur	

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 a cependant fait 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. Le Conseil d'État, statuant au contentieux, a rejeté ce pourvoi en date du 23 décembre 2024. Cette nouvelle décision met un terme définitif à ce contentieux portant sur les années 2002 à 2004.

e) Contrôle fiscal

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 2024 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une dotation de provision nette non taxable de 18 millions d'euros soit une augmentation de l'allègement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 4 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 2024 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2023	31 déc. 2024
Engagements de loyers fixes donnés	236	222
Engagements de loyers variables donnés	60	55
Total des engagements donnés sur loyers [1] [2]	**296**	**277**
Total des engagements reçus sur loyers [1]	**(287)**	**(266)**

(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 8 millions d'euros.

Autres engagements hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2024 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2023	31 déc. 2024
Engagements donnés (passif)		
Autres engagements d'achats	49	27
Engagements d'achat	**49**	**27**
Avals, cautions et garanties données [1]	222	179
Garanties sur emprunts bancaires [1]	18	18
Garanties sur lignes de crédit confirmées	44	33
Garanties données à des tiers	12	9
Engagements sur garanties de passif	86	74
Garanties bancaires et autres données augmentant la dette	**382**	**313**
Engagements donnés pour l'exploitation des opérations courantes	**-**	**-**
Total des engagements donnés	**431**	**340**

(1) Ces lignes comprennent les cautions et garanties diverses accordées pour le compte des filiales directes et indirectes et en faveur d'établissements financiers ou directement auprès de leurs clients.

Les engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2024 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2023	31 déc. 2024
Engagements reçus (actif)		
Garanties reçues contrats ventes	-	2
Engagement contrats de ventes	**-**	**2**
Avals, cautions et garanties données	2	-
Garanties sur emprunts bancaires	0	-
Garanties bancaires et autres reçues	**2**	**-**
Total des engagements reçus	**2**	**2**

NOTE 28 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

En janvier 2025, Accor SA a procédé au rachat, pour un montant de 148 millions d'euros, du solde de la souche d'obligations hybrides perpétuelles de 500 millions d'euros, ayant fait l'objet d'un rachat partiel en septembre 2024.

NOTE 29 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2024

		(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				
ACCOR LUXURY & LIFESTYLE Issy-les-Moulineaux [1]	EUR	286 310	2 463 687	100,00 %
SOCIÉTÉ DE PARTICIPATION DE L'ÎLE DE FRANCE Issy-les-Moulineaux [1]	EUR	40	228 330	100,00 %
ACTIMOS Issy-les-Moulineaux [1]	EUR	90 379	73 845	100,00 %
Autres filiales françaises	-	-	-	-
b) Filiales étrangères				
ACCOR UK LTD (Grande Bretagne) [1]	GBP	85 530	223 669	100,00 %
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH (Allemagne) [1]	EUR	500	40 930	100,00 %
ACCORHOTELS MIDDLE EAST AND AFRICA (Émirats arabes unis) [1]	AED	400 100	(328 802)	100,00 %
MP INVEST AG (Suisse) [1]	CHF	118	57 637	100,00 %
ACCOR SERVICES POLAND SP Z.O.O (Pologne) [1]	PLN	1 036 025	(207 693)	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM (Belgique) [1]	EUR	765 433	76 543	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique) [1]	EUR	50 676	277 203	99,94 %
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	45 001	33,33 %
KA SADA HOSPITALITY FUND (Afrique) [1]	USD	427 196	49 170	29,90 %
ACCORINVEST GROUP (Luxembourg) [1]	EUR	2 249 062	1 236 828	29,01 %
AAPC LIMITED (Australie) [1]	AUD	978 885	(807 306)	27,43 %
REEF PROXIMITY AGGREGATOR (États-Unis) [1]	USD	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	-	-	-	-
a) Sociétés étrangères				
Autres participations étrangères	-	-	-	-
Total				

(1) Bilans provisoires ou non encore audités.

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
2 751 116	2 751 116	226 821	-	273 590	(11 704)	-
818 772	344 913	-	-	334	22 105	-
271 579	101 622	54 026	-	-	2 219	-
212 357	149 482	75 519	-	-	-	18 577
156 066	156 066	28 590	-	-	1 482	-
360 500	267 153	100 017	-	147 840	(11 999)	-
102 616	102 616	73 832	-	55 412	(19 756)	-
391 765	330 924	-	-	14 254	13 694	39 005
259 058	223 683	-	-	51 955	13 762	-
1 007 629	1 007 629	-	-	35 303	243 955	323 208
1 151 352	499 675	-	-	3 212	18 896	-
446 746	347 220	4 588	-	-	-	20 694
70 088	41 373	29 302	-	-	-	6 386
169 880	63 760	-	-	103	2 948	-
114 161	114 161	-	-	-	(15 487)	-
1 310 899	830 696	-	-	4 800	(81 158)	-
182 541	182 541	339 957	-	51 003	(42 610)	-
150 181	2 000	-	-	29 408	(65 741)	-
107 336	89 095	107	-	-	-	1 136
39 441	38 632	100 030	-	-	-	1 448
25 691	24 588	-	-	-	-	729
10 099 776	**7 668 945**	**1 032 791**	**0**			**411 183**

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2024)

A 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 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit, de la compliance et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2024 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.

Evaluation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation sont enregistrés au bilan à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition. Au 31 décembre 2024, la valeur nette comptable des titres de participation s'élevait à 7 630 M€, soit environ 68% 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 en fonction des perspectives de rentabilité et de développement à long terme de la participation et le cas échéant sur la base : (i) de la quote-part d'actif net comptable ; (ii) des valeurs issues de transactions récentes comme comparatif, et (iii) des éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres.

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 :

- comprendre le processus mis en place par la direction pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation ;
- apprécier les méthodes d'évaluation utilisées par la direction ;
- évaluer, avec le support de nos experts en évaluation, le caractère raisonnable des principales hypothèses utilisées par la direction ;
- examiner la correcte détermination i) de la valeur d'utilité sur la base des méthodes retenues par la direction et ii) de la dépréciation ou reprise 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 2024 » et 7. « Etat des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2024 » 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 votre assemblée générale du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 16 juin 1995 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2024, cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la trentième année.

Antérieurement à ERNST & YOUNG et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était commissaire aux comptes depuis 1970.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit, de la compliance et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.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 à Paris-La Défense, le 28 mars 2025

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		ERNST & YOUNG et Autres	
François JAUMAIN	Julien LAUGEL	Jean-Christophe GOUDARD	Soraya GHANNEM

7 CHAPITRE

Informations sur la Société et le capital

7.1 Renseignements concernant la Société 466

7.2 Notations financières 468

7.3 Capital 469

7.3.1 Capital 469
7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions 469
7.3.3 Actionnariat salarié 470
7.3.4 Actions non représentatives du capital 470
7.3.5 Évolution du capital 471

7.4 Actionnariat 472

7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote 472
7.4.2 Dividendes 475

7.5 Marché des titres de Accor 475

ibis Styles Bangkok Silom, Thailande.

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 du dernier rapport en 2024
Standard & Poor's	BBB -	A-3	Stable	22/04/2024
Fitch Ratings	BBB -	F3	Positive	28/03/2024

7.3 Capital

7.3.1 Capital

Au 31 décembre 2024, le capital s'élève à 731 003 160 euros, divisé en 243 667 720 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 31 mai 2024

L'Assemblée Générale du 31 mai 2024 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 1,71 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 2024

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 2024, la Société a lancé un programme de rachat d'actions de 400 millions d'euros via un prestataire de services d'investissement et via un contrat d'achat d'actions auprès de JinJiang International. Les 9 923 228 actions rachetées ont été annulées le 9 avril 2024.

Au 31 décembre 2024, Accor ne détenait aucune action propre.

Nouvelle autorisation qui sera proposée à l'Assemblée Générale du 28 mai 2025

Il sera proposé à l'Assemblée Générale convoquée le 28 mai 2025 d'autoriser le Conseil d'administration à opérer en Bourse sur les propres actions de la Société pour une durée de 18 mois.

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 80 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 1,95 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 2024, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 2,14 % 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
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
2024	Annulation d'actions	(29 769 684)	(370 230 316)	727 098 372	242 366 124
	Acquisition d'actions de performance	3 770 208	-	730 868 580	243 622 860
	Acquisition d'actions de performance	134 580	-	731 003 160	243 667 720

(1) Acquisition par anticipation par les ayants droit de bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions.
N.B. : Au 31 décembre 2024, 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 2024, le capital est composé de 243 667 720 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 283 338 195 [1]. Le nombre de droits de vote double est de 39 670 475.

6 772 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2024 et représentent 17,13 % du capital et 28,73 % des droits de vote.

Actionnaires au 31 décembre 2024 (détenant plus de 5 % du capital)

	Actions	% du capital	Droits de vote	% droits de vote
Parvus Asset Management Europe Limited	27 090 610	11,12 %	27 090 610	9,56 %
Kingdom Holding Company	16 494 440	6,77 %	32 988 880 [1]	11,64 %
Qatar Investment Authority	15 155 060	6,22 %	30 310 120	10,70 %
BlackRock Inc.	13 660 696	5,61 %	13 660 696	4,82 %
Autres actionnaires	171 266 914	70,28 %	179 287 889	63,28 %
Total	**243 667 720**	**100,0 %**	**283 338 195** [2]	**100,00 %**

(1) Dont 583 295 droits de vote suspendus suite à la déclaration d'un franchissement à la hausse du seuil de 10 % des droits de vote à titre de régularisation le 5 février 2025.

(2) Dont 3 973 000 droits de votes réintégrés rétroactivement à la date du 22 décembre 2023, suite à une régularisation, en date du 27 février 2025, du nombre de droits de votes d'un actionnaire. Cette régularisation rétroactive n'a pas d'impact sur le sens des résolutions votées lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2024 et n'a pas d'impact significatif sur la structure de l'actionnariat.

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 2024, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 5 219 880 actions (2,14 % du capital total) et 9 681 761 droits de vote (3,42 % 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
Harris Associates L.P.	9 janvier 2024	224C0038	Hausse	12 741 670	5,05 %	12 741 670	3,98 %
Parvus Asset Management Europe Limited	9 janvier 2024	224C0047	Hausse	26 463 510	10,49 %	26 463 510	8,27 %
Rubyrock Capital Co. [1]	16 janvier 2024	224C0092	Hausse	24 181 368	9,58 %	48 019 692	15,01 %
Harris Associates L.P.	19 janvier 2024	224C0108	Baisse	12 551 735	4,98 %	12 551 735	3,92 %
Rubyrock Capital Co. [1]	21 mars 2024	224C0424	Baisse	13 078 324	5,18 %	24 456 648	7,79 %
Rubyrock Capital Co. [1]	25 mars 2024	224C0436	Baisse	12 410 324	4,92 %	23 788 648	7,57 %
Rubyrock Capital Co. [1]	7 juin 2024	224C0836	Baisse	7 829 000	3,23 %	7 829 000	2,74 %
BlackRock Inc. [2]	12 décembre 2024	224C2665	Hausse	13 179 489	5,41 %	13 179 489	4,71 %

(1) Contrôlée au plus haut niveau par JinJiang International Holdings Co.

(2) Dernière déclaration de franchissements de seuils de BlackRock Inc. au cours de l'exercice 2024. À noter que la société BlackRock Inc. a réalisé 72 déclarations de franchissements de seuils au cours de l'exercice 2024. Celles-ci sont disponibles sur le site de l'AMF : bdif.amf-france.org.

(1) Il convient de préciser que, suite à la régularisation, en date du 5 février 2025, de la déclaration d'un franchissement de seuil de 10 % des droits de vote, 583 295 droits de vote ne peuvent être exercés pendant une période de 2 ans à compter du 5 février 2025.

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2022			31 décembre 2023			31 décembre 2024		
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote [2]	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote [2]
Parvus Asset Management Europe Limited	0	0	0	26 463 510	10,5 %	8,17 %	27 090 610	11,12 %	9,56 %
JinJiang International Holdings Co., Limited	33 972 608	12,92 %	16,82 %	24 141 368	9,6 %	14,81 %	5 528 475	2,27 %	1,95 %
Qatar Investment Authority	29 505 060	11,22 %	17,17 %	22 505 060	8,9 %	13,89 %	15 155 060	6,22 %	10,70 %
Kingdom Holding Company	16 494 440	6,27 %	9,60 %	16 494 440	6,5 %	10,18 %	16 494 440	6,77 %	11,64 % [1]
Pzena Investment Management, LLC	19 000	7,22 %	5,53 %	14 505 348	5,7 %	4,48 %	4 303 205	1,77 %	1,52 %
Harris Associates L.P.	23 440 926	8,91 %	6,82 %	12 877 823	5,1 %	3,97 %	6 674 166	2,74 %	2,36 %
BlackRock Inc.	9 290 364	3,53 %	2,70 %	11 875 778	4,5 %	3,66 %	13 660 696	5,61 %	4,82 %
Autres actionnaires	150 309 396	49,93 %	41,36 %	123 426 025	49,2 %	40,84 %	154 761 068	63,50 %	57,45 %
Actions autodétenues	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital	**263 031 794**	**100,00 %**	**100,00 %**	**252 289 352**	**100 %**	**100 %**	**243 667 720**	**100 %**	**100 %**

(1) Dont 583 295 droits de vote suspendus suite à la déclaration d'un franchissement à la hausse du seuil de 10 % des droits de vote à titre de régularisation le 5 février 2025.

(2) Dont 3 973 000 droits de votes réintégrés rétroactivement à la date du 22 décembre 2023, suite à une régularisation, en date du 27 février 2025, du nombre de droits de votes d'un actionnaire. Cette régularisation rétroactive n'a pas d'impact sur le sens des résolutions votées lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2024 et n'a pas d'impact significatif sur la structure de l'actionnariat.

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).

(1) Sociétés contrôlées au plus haut niveau par Qatar Investment Authority.

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 ;
- 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
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	7 juin 2024	35,47	23,39	34,60	3,41 %
2024	243 622 860	1,26 (2)	4 juin 2025	47,07	32,47	47,04	2,68 %

(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 28 mai 2025.

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 2024, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 47,04 euros et la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à environ 11,5 milliards d'euros.

Cours de Bourse de l'action Accor et volumes de transactions (code ISIN FR0000120404)

	Cours moyen de clôture	Cours extrêmes Plus haut	Plus bas	Nombre de titres échangés
2024				
Janvier	35,51	37,02	34,27	13 730 549
Février	38,07	41,03	36,25	17 917 668
Mars	41,40	43,42	39,35	20 418 682
Avril	41,17	42,85	39,22	20 384 952
Mai	41,02	41,82	39,76	11 507 494
Juin	38,73	40,14	37,03	16 952 290
Juillet	38,07	39,58	35,31	14 463 268
Août	35,15	38,20	32,47	16 727 150
Septembre	38,78	40,78	37,75	15 807 892
Octobre	40,79	42,67	38,11	15 241 910
Novembre	43,00	44,06	41,38	11 779 217
Décembre	46,07	47,04	43,46	10 176 136

Source : Euronext.

8 CHAPITRE

Informations complémentaires

8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public 478

8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 479

8.3 Informations incluses par référence 480

8.4 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 480

8.5 Table de concordance du Rapport financier annuel 487

8.6 Liste d'informations publiées dans le Rapport de Durabilité et issues d'autres actes législatifs 492

Raffles, Singapour.

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 2024, Accor a rencontré 246 institutions financières différentes, à l'occasion d'une trentaine de conférences et *roadshows*.

L'Assemblée Générale Mixte de Accor s'est réunie le vendredi 31 mai 2024 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 de 7 400 membres au 31 décembre 2024 (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 », 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, à ma connaissance, que les comptes annuels et, les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur 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 et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et, qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Fait à Issy-Les-Moulineaux, le 28 mars 2025

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
  Jean-Christophe Goudard, Soraya Ghannem
  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 **316** à **378** et, **379** à **382,** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2023 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2024** sous le n° **D.24-0214 ;**
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux pages **383 à 411** et, **412** à **415** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2023 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2024** sous le n° **D.24-0214 ;**
- les informations financières figurant aux pages **300** à **312** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2023 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2024** sous le n° **D.24-0214 ;**
- 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 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 d'enregistrement universel 2023 et 2022.

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	479
1.2.	Déclaration des personnes responsables	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	479
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	Encart AMF	1
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**		
2.1.	Noms et adresses	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	479
2.2.	Changement éventuel	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	479
3.	**Facteurs de risques**	**2.2 Facteurs de risques**	**106-115**

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	466
4.2.	Lieu, numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	7.1 Renseignements concernant la Société	466
4.3.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	7.1 Renseignements concernant la Société	466
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	466
5.	**Aperçu des activités**		
5.1.	Principales activités	Rapport intégré	6 ; 38-53
		1.1 Profil et atouts du Groupe	80-88
5.1.1.	Nature des opérations effectuées par l'émetteur, principales activités, principales catégories de produits vendus et de services fournis	Rapport intégré	34-35
		1.1 Profil et atouts du Groupe	80-88
5.1.2.	Nouveaux produits ou services importants lancés sur le marché	Rapport intégré	29
5.2.	Principaux marchés de l'émetteur, chiffre d'affaires total par type d'activité et par marché géographique	1.1.2 Des positions solides sur des géographies et des segments diversifiés	81-88
		5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	358-364
5.3.	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	Rapport intégré	27 ; 30-33 ; 42-53
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	380
		6.3 Comptes annuels mère et annexes	437
5.4.	Stratégie et objectifs	Rapport intégré	34-40
		1.3 Leviers stratégiques du Groupe	92-95
		5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	364
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	80-88
5.7.	Investissements	5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	362 ; 368-369 ; 382-383 du Document d'enregistrement universel 2024
		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2024	305 ; 311-312 ; 327-329 du Document d'enregistrement universel 2023
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	279 ; 288-289 ; 303-305 ; 327 du Document d'enregistrement universel 2022

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
5.7.1.	Investissements importants réalisés durant la période jusqu'à la date du Document d'enregistrement universel	5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	362
		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2024	368-369
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	382-383
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 2024	362
		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2024	368-369
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	382-383
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	381-383 ; 395-396
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	6 ; 27 ; 34-41
		1.1 Profil et atouts du Groupe	80-88
6.2.	Liste des filiales importantes	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	423-428
		6.3 Comptes annuels mère et annexes	458-459
		Rapport intégré	41
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**		
7.1.	Situation financière	5. Commentaires sur les comptes et événements post-clôture	358-369
		6. États financiers	372-463
7.1.1.	Évolution des résultats et de la situation financière comportant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant, extra-financière	5. Commentaires sur les comptes et événements post-clôture 6. États financiers	358-369 ; 372-463 du Document d'enregistrement universel 2024 300-312 ; 316-415 du Document d'enregistrement universel 2023 276-289 ; 292-391 du Document d'enregistrement universel 2022
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	5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2024	365
7.2.1.	Facteurs importants, événements inhabituels, peu fréquents ou les nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	N/A	N/A
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	358-369

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
8.	**Trésorerie et capitaux**		
8.1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	377 ; 406-411 ; 418-421
8.2.	Source et le montant des flux de trésorerie de l'émetteur	5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	362
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	376 ; 414
8.3.	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	406-411
8.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	N/A	N/A
8.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	406-411
9.	**Environnement réglementaire**	**2.2 Facteurs de risques**	**106-115**
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	14-21
		1.2 Enjeux sectoriels et tendances consommateurs	88-92
		5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	358-364
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	14-21
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**		
11.1.	Prévisions ou estimations de bénéfice publiées	5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	362-364
11.2.	Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévision	5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	362-364
11.3.	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes	5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	362-364
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	280-283
		4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2024	284-305
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	304-305
		4.3.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts	307
		4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration (9. Conflits d'intérêts et informations sensibles)	350-351

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
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	313-333
		4.6 Intérêt des dirigeant et des salariés dans le capital de la Société	333-342
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	313-333
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	394
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 2024	284-300
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	304-305
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	310
		4.4.2 Comité des nominations et des rémunérations	311
		4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration (6. Comités du Conseil d'administration)	345-349
14.4.	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise	280
		4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration	344-351
		4.11.2 Annexe B – Charte de l'Administrateur (telle que modifiée le 29 avril 2014)	351-352
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	3.1.3 Réinventer l'hospitalité avec nos parties prenantes (ESRS S)	188-192
15.2.	Participation et stock-options	4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société	333-342
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	333-342
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	472
16.2.	Principaux actionnaires de l'émetteur détenant des droits de vote différents	7.1 Renseignements concernant la Société	466
		7.4 Actionnariat	472-475
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	472-474

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
17.	**Transactions avec des parties liées**	**6.1 Comptes consolidés et notes annexes**	**423**
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	372-428
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	372-428 ; 429-432 du Document d'enregistrement universel 2024 316-378 ; 379-382 du Document d'enregistrement universel 2023 291-351 ; 352-355 du Document d'enregistrement universel 2022
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	378-380
18.1.4.	Changement de référentiel comptable	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	378-380
18.1.5.	Informations financières en normes comptables françaises	6. États financiers	372-463
18.1.6.	États financiers consolidés	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	372-428
18.1.7.	Date des dernières informations financières	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	378
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	429-432 460-463
18.4.	Informations financières pro forma	N/A	N/A
18.5.	Politique de distribution des dividendes	5.1 Commentaires sur l'exercice 2024 7.4.2 Dividendes	362 475
18.5.1.	Description de la politique de distribution de dividendes et de toute restriction applicable	5.1 Commentaires sur l'exercice 2024 7.4.2 Dividendes	362 475
18.5.2.	Montant du dividende par action	5.1 Commentaires sur l'exercice 2024 7.4.2 Dividendes	362 475
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 2024	358-364

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	469-471
19.1.1.	Capital social souscrit	7.3.1 Capital	469
19.1.2.	Titres non représentatifs du capital	7.3.4 Actions non représentatives du capital	470
19.1.3.	Actions détenues par l'émetteur	7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions	469-470
19.1.4.	Informations sur les valeurs mobilières	4.11.2 Annexe B – Charte de l'Administrateur (telle que modifiée le 29 avril 2014)	352
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)	472-474
19.1.7.	Historique du capital social	7.3.5 Évolution du capital	471
19.2.	Actes constitutifs et statuts	4.11 Annexes	344-352
		7.1 Renseignements concernant la Société	466-468
19.2.1.	Objet social	7.1 Renseignements concernant la Société	466
19.2.2.	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.1 Renseignements concernant la Société	466-468
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)	472-474
20.	**Contrats importants**	**5.3 Contrats importants**	**369**
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	**381-383 ; 395-396**
21.	**Documents disponibles**	**8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public**	**478**

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**	**433-459**
2.	**Comptes consolidés du groupe Accor**	**6.1 Comptes consolidés et notes annexes**	**372-428**
3.	**Rapport de gestion**		
3.1.	**Informations économiques**		
Évolution prévisible de la situation de la Société (L. 232-1 II du Code de commerce)		5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	364
Exposé de la situation de la Société (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 (L. 225-100-1 du Code de commerce)		2.2 Facteurs de risques	106-115
		5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	358-364
		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2024	364-369
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	372-428
		6.3 Comptes annuels mère et annexes	433-459
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 (L. 225-100-1 4° du Code de commerce)		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	406-416
		6.3 Comptes annuels mère et annexes	437-440 ; 451-452
Analyse de la situation financière et indicateurs clés de performance de nature financière (L. 225-100-1 du Code de commerce)		5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	358-369
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	372-377 ; 384-389
Activités et résultats des filiales de la Société et des sociétés contrôlées par elle (L. 233-6 et L. 247-1 du Code de commerce)		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	395-396
Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA (R. 225-102 du Code de commerce)		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2024	366
Délais de paiement clients et fournisseurs (L. 441-6-1 du Code de commerce)		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2024	367
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	395-396
Mention des succursales existantes (L. 232-1 II du Code de commerce)		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	423-428
		6.3 Comptes annuels mère et annexes	458-459
Activités en matière de recherche et de développement (L. 232-1 II du Code de commerce)		Rapport intégré	29
Événements postérieurs à la clôture de l'exercice (L. 232-1 II du Code de commerce)		5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	369
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux		3.1 Rapport de durabilité	192-193
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 (L. 22-10-35 2° du Code de commerce)		2.1 Environnement de contrôle	98-106

	Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
3.2. Capital de la Société		
Détenteurs du capital ou des droits de vote (L. 233-13 du Code de commerce)	7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote	472-473
Prises de participation ou de contrôle (L. 233-6 et L. 247-1 du Code de commerce)	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	381-383 ; 395-396 ; 423-428
	6.3 Comptes annuels mère et annexes	443-444 ; 458-459
Ajustements en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital (L. 228-99 du Code de commerce)	N/A	N/A
Aliénations d'actions (participations réciproques) (R. 233-19 du Code de commerce)	N/A	N/A
Rachats par la Société de ses propres actions (L. 233-13 et L. 225-211 du Code de commerce)	4.10 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société	343
Autocontrôle (L. 233-13 du Code de commerce)	7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions	469-470
Opérations sur titres réalisées par les dirigeants (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	342
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 (L. 225-102 du Code de commerce)	7.3.3 Actionnariat salarié	470
Attributions d'actions gratuites (L. 225-197-1 II al. 4 du Code de commerce) et de stock-options (L. 225-185 al. 4 du Code de commerce)	4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général	315-323
	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	325-330
	4.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions	333
	4.6.2 Plans d'actions de performance	334-341
	7.3.5 Évolution du capital	471
Dividendes (243 bis du Code général des impôts)	7.4.2 Dividendes	475
3.3. Informations juridiques		
Charges fiscalement non déductibles et charges réintégrées suite à un redressement fiscal (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 (L. 225-105 al. 5 du Code de commerce)	N/A	N/A
Pratiques anticoncurrentielles (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	280
Modalités d'exercice de la Direction générale (L. 225-37-4 4° du Code de commerce)	4.1.2 Structure de gouvernance	280-283
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 2024	284-300
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 2024	284-305
	4.3 Fonctionnement et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités	306-309
	4.4 Comités du Conseil	310-313
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	301
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	280-283
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)	314-323
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	342
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 influence en cas d'offre publique	342
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	342
	7.1 Renseignements concernant la Société	466-468
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	343
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	308

	Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
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 :		
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	313-333
	4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société	333-342
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	325-330
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	325-330
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	325-330
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	323-325
	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	325-330
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	330-331
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	330-331
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)	314-323
	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	325-330

	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	315-316
	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)	314-323
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	315-316
	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	325-330
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	323-324
La description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	2. Environnement de contrôle et facteurs de risques	98-115
3.5. Rapport de durabilité		
Rapport de durabilité	3.1 Rapport de durabilité	118-264
3.6. Autres informations sociales, environnementales et sociétales		
Informations liées à l'exercice d'une activité dangereuse (L. 225-102-2 du Code de commerce)	N/A	N/A
La manière dont la Société prend en compte le risque d'évasion fiscale	2.1.3 Contrôle financier	103-104
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 (L. 22-10-35 1° du Code de commerce)	2.2 Facteurs de risques	106-115
	3.1.2 Agir et protéger l'environnement (ESRS E)	145-162
Plan de vigilance (L. 225-102-4 du Code de commerce)	3.2 Plan de vigilance	265-277
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**	**479**
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**	**429-432**
	6.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	**460-463**

8.6 Liste d'informations publiées dans le Rapport de Durabilité et issues d'autres actes législatifs

La table de correspondance suivante propose, pour les informations pertinentes du Rapport de Durabilité, présenté en Chapitre 3.1, celles étant issues d'autres actes législatifs.

Exigence de publication et point de données afférent	Section correspondante	Référence SF	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE Loi européenne sur le climat
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Section 3.1.1.3	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission (27 57)	
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)	Section 3.1.1.3			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	Section 3.1.1.3	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I			
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Non important	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013;Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission (28 58), tableau 1: Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2: Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Non important	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Non important	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 (29 59), annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activitésliées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)	Non important			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.	
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14	Section 3.1.2.1.4				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » paragraphe 16, point g)	Section 3.1.2.1.4		Article 449 bis Règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Section 3.1.2.1.4	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	Section 3.1.2.1.5	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I			
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Section 3.1.2.1.5	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I			
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	Section 3.1.2.1.5	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I			
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Section 3.1.2.1.5	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	

Exigence de publication et point de données afférent	Section correspondante	Référence SF	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE Loi européenne sur le climat
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Section 3.1.2.1.5	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56	Section 3.1.2.1.6				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66	Section 3.1.2.1.6			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a)	Section 3.1.2.1.6		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5: Portefeuille bancaire — Risque physique lié au changement climatique: expositions soumises à un risque physique.		
ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)	Section 3.1.2.1.6				
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)	Section 3.1.2.1.6		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: Prêts garantis par des biens immobiliers — Efficacité énergétique des sûretés		
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69	Section 3.1.2.1.6			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission	
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Non important	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Section 3.1.2.2.3	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Non important	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Non important	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Section 3.1.2.2.5	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise paragraphe 29	Section 3.1.2.2.5	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I			
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point a) i	Section 3.1.2.3.2	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I			
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point b)	Section 3.1.2.3.2	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I			
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point c)	Section 3.1.2.3.2	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I			
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables paragraphe 24, point b)	Section 3.1.2.3.3	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I			
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Non important	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I			
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Section 3.1.2.3.3	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I			

Exigence de publication et point de données afférent	Section correspondante	Référence SF	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE Loi européenne sur le climat
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Section 3.1.2.4.7	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I			
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Section 3.1.2.4.7	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I			
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Non important	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I			
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Non important	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Section 3.1.3.1.5 et Section 3.1.3.1.10	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21	Section 3.1.3.1.5			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Non important	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Non important	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Section 3.1.3.1.11	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Non important	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Non important	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Section 3.1.3.1.9	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général paragraphe 97, point b)	Non important	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Section 3.1.3.1.12	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Non important	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS 2- SBM3 — S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Section 3.1.3.2.3	Indicateurs n° 12 et n° 13, Tableau 3, annexe I			
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Section 3.1.3.2.4 et Section 3.1.3.2.5	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Section 3.1.3.2.4	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I			
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Section 3.1.3.2.4	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19	Section 3.1.3.2.4			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme* liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Section 3.1.3.2.5	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I			

Exigence de publication et point de données afférent	Section correspondante	Référence SF	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE Loi européenne sur le climat
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 16	Section 3.1.3.3.2	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Section 3.1.3.3.4 et Section 3.1.3.3.5	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Section 3.1.3.3.5 et Section 3.1.3.3.4	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I			
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Section 3.1.3.4.2	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Section 3.1.3.4.2	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Section 3.1.3.4.5	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Non important	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Non important	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Section 3.1.4.3.2	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Section 3.1.4.3.2	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I			

Crédits Photos

Abaca Press/Daniel Pinheiro ; Abaca Press/Darren Lennon ; Abaca Press/Lucille Pellerin ; Abhishek Kumawat ; Accor Photo Library ; Alan Ben Mills ; Alexandre Jonette/Paris24Seven ; Alexandre Tabaste ; Andy Wong ; Anne Cammert ; Annelore Van Herwijnen ; Anthony Harvie ; Baptiste Fauchille ; Brett Sayles ; Bruno Levy ; byakkaya ; Christoph Weiß ; Christopher Wadsworth ; d3sign ; Dalloyau Photo Library ; Daniel Lutanie ; David Cowan ; Duwi Mertiana; Ennismore Photo Library ; Fabrizio Cirfiera ; Fevzi Ondu ; Gaëlle Le Boulicaut ; Getty Images ; Gunel de Sénol ; Harry Prasetya ; ibis Styles Photo Library ; IECD ; Ingrid Rasmussen ; jacoblund ; Jérome Galland ; Joenneffek Agdeppa ; Julien Scussel ; Lacrimas ; Mama Works Photo Library ; Marina Mathews ; Maxime d'Angeac & Martin Darzacq ; menthol.ro/Florin Cristache ; Mohamed Jannat ; Mohamed Sajid ; Nataliia Volvak ; Nicolas Quiniou ; Oleksandr Pidvalnyi ; onefinestay Photo Library ; Our Habitas Photo Library ; Paris Society Photo Library ; Philip Lee Harvey ; Pipol Likanapaisal ; Rodnae Productions ; Rudy Burbant ; Sandrine Roudeix ; Sarah Royal ; Sofitel Photo Library ; Tatiana Maksimova ; Teddy Morellec ; Thanh Trung Nguyen ; Thirdman ; Vincent Leroux ; Wendy Wei ; Westend61 ; WOJO Photo Library ; Wonderhatch ltd ; World Monuments Fund ; Yan Krukov ; Yves Boucaux ; Zakaria Boumlhia.

Conseil éditorial du RI : Sodifferent_

Conception & réalisation : MAGENTA L'agence +33 6 07 35 50 62

ACCOR

Powered by emotion

ACCOR, Société Anonyme
au capital de 731 003 160 €

Siège social
82, rue Henri-Farman
92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

accor.com