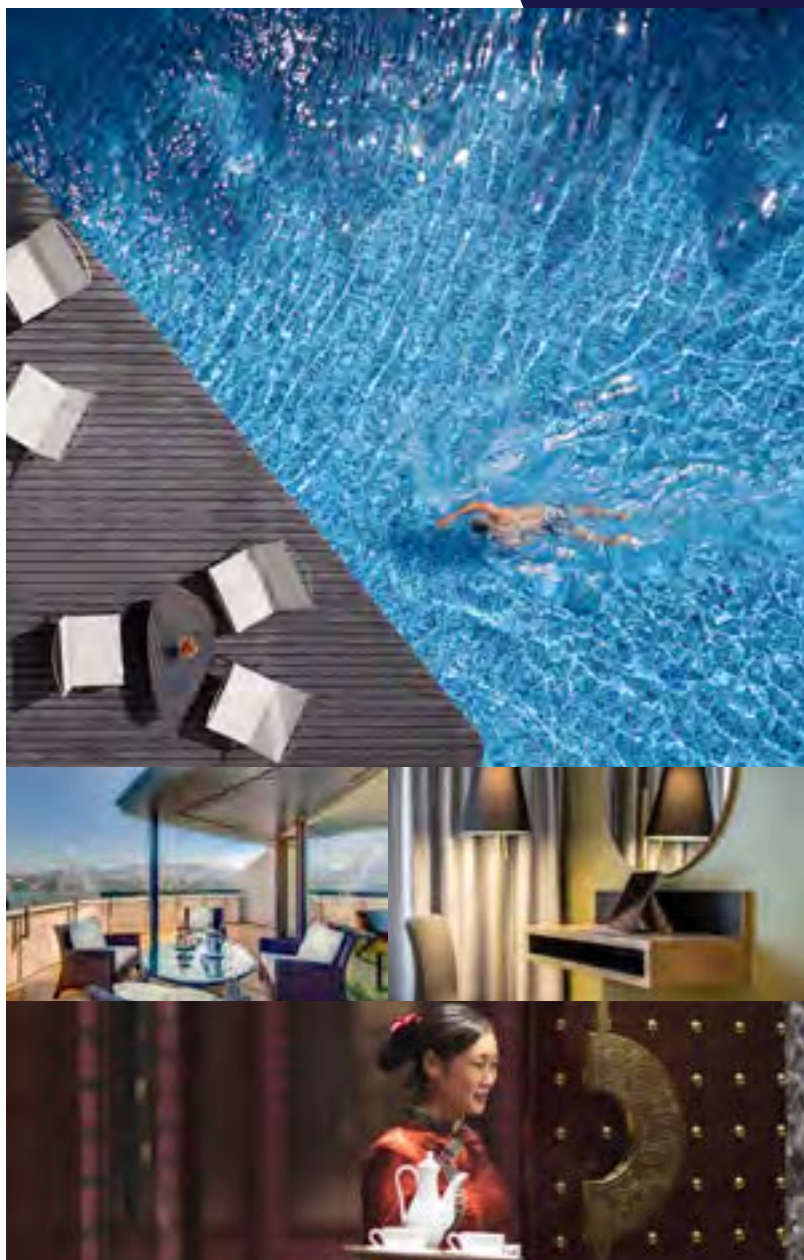


DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020



RAPPORT FINANCIER ANNUEL
RAPPORT INTÉGRÉ



RAPPORT INTÉGRÉ 03 — 77

1. Présentation du Groupe	79	3.8	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	290
1.1 Historique	80	3.9	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	290
1.2 Les activités du Groupe	89	3.10	Assemblée Générale annuelle	290
1.3 Un modèle économique simplifié, élargi et plus agile	105	3.11	Autorisations en matière d'augmentations de capital	291
1.4 Des investissements consolidant le réseau, le portefeuille de marques et les offres de services du Groupe	109	3.12	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	301
1.5 Des investissements pour consolider la capacité digitale et de fidélisation du Groupe	114			
1.6 Développement et empreinte géographique du Groupe	118	4. Commentaires sur les comptes et événements post-clôture	305	
1.7 Marché et concurrence RFA	124	4.1	Commentaires sur l'exercice 2020	306
1.8 Gestion des risques RFA	125	4.2	Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2020	318
1.9 Contrôle interne et Audit interne RFA	135	4.3	Contrats importants	322
		4.4	Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	322
2. Responsabilité de l'entreprise RFA	143	5. États financiers RFA	325	
2.1 Déclaration de performance extra-financière et plan de vigilance du groupe Accor	144	5.1	Comptes consolidés et annexes	326
2.2 Le pilotage de la démarche éthique, compliance et RSE	149	5.2	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	390
2.3 Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs	163	5.3	Comptes annuels mère et annexes	394
2.4 Impliquer nos clients dans une relation durable	180	5.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	427
2.5 [DPEF] – Engager une relation durable avec les partenaires	186	6. Informations sur la Société et le capital	433	
2.6 Agir avec les communautés locales pour un impact positif	192	6.1	Renseignements concernant la Société	434
2.7 Vers des bâtiments neutres en carbone	196	6.2	Notations financières	436
2.8 [DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable	209	6.3	Capital RFA	437
2.9 Mesurer et évaluer la performance	215	6.4	Actionnariat RFA	440
2.10 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	225	6.5	Marché des titres de Accor	443
2.11 Annexes	229	7. Informations complémentaires	447	
3. Rapport sur le gouvernement d'entreprise RFA	237	7.1	Relations actionnaires et documents accessibles au public	448
3.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance	238	7.2	Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes RFA	450
3.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2020	241	7.3	Informations incluses par référence	451
3.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités	259	7.4	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	452
3.4 Comités du Conseil	262	7.5	Table de concordance du Rapport financier annuel	456
3.5 Rémunération des mandataires sociaux	263			
3.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société	277			
3.7 Say on pay 2020 du Président-directeur général	286			



2020

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

RAPPORT FINANCIER ANNUEL / RAPPORT INTÉGRÉ



Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 31 mars 2021 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.



“

Nous sommes bien plus qu'un leader mondial. Nous sommes 266 000 femmes et hommes qui plaçons l'humain au cœur de toutes nos activités, et nous sommes animés par une passion immodérée pour le service et un goût du dépassement.

”



Rapport intégré



MESSAGE DU PRÉSIDENT

05

ACCOR, GROUPE HÔTELIER LE PLUS DIVERSIFIÉ

Accor, acteur à l'avant-garde de l'hospitalité augmentée /07

07

NOTRE HISTOIRE : DEPUIS 50 ANS, NOUS RÉINVENTONS L'HOSPITALITÉ

1967 Les débuts avec le Novotel Lille Lesquin /09

La réinvention permanente de l'hospitalité /10

Laisser une empreinte positive /11

09

TENDANCES ET ENJEUX DU SECTEUR DE L'HOSPITALITÉ

Le secteur du tourisme et du voyage très affecté par la pandémie de Covid-19 en 2020 /12

Une reprise du tourisme progressive et graduelle dès 2021, et un retour attendu aux niveaux d'avant crise à partir de 2024 /17

Une industrie pérenne, en perpétuelle transformation /19

Des défis environnementaux et sociaux planétaires qui impactent le secteur de l'hospitalité /26

L'empreinte environnementale du groupe Accor /28

12

UN MODÈLE D'AFFAIRES AU SERVICE DE L'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE

Un modèle de création de valeur pérenne, fondé sur des leviers de croissance multiples /31

Les ressources et atouts des différentes composantes du modèle /32

La création de valeur partagée avec nos parties prenantes en 2020 /33

30

UN ÉCOSYSTÈME GLOBAL DE SERVICES D'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE

Une organisation et un portefeuille de marques au service de l'hospitalité augmentée /34

Un écosystème agile face aux nouvelles tendances /41

Accor, un groupe engagé envers ses talents et ses communautés /46

Accor, un groupe résolument innovant /48

34

STRATÉGIE ET OBJECTIFS

Un modèle d'affaires répondant à quatre enjeux stratégiques fondamentaux /51

Réalisations phares 2020 illustrant la stratégie de Accor /60

Un modèle d'affaires agile pour traverser la crise /61

Un Groupe résilient dans la crise grâce à des liquidités préservées et à une organisation plus efficace /63

51

PERFORMANCE ET LEADERSHIPS

Performances financières /70

68

UNE GOUVERNANCE SOLIDE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

La gouvernance mise en place par Accor a pour objectif de soutenir sa stratégie et la bonne conduite de l'entreprise /71

Focus sur la composition et l'organisation du Conseil d'administration /72

Rémunération des collaborateurs et du Dirigeant mandataire social /74

71

UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE DE GESTION GLOBALE DES RISQUES

La démarche /76

Les risques significatifs /77

76



“

Nous avons fait
face avec force
et audace ”

SÉBASTIEN BAZIN
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Dans un moment décisif pour notre industrie, Accor n'a jamais cessé de regarder vers l'avenir



La crise de 2020 a durement pesé sur Accor, comme sur l'ensemble des acteurs du tourisme et de l'hôtellerie. Le choc a été brutal et l'impact de cette pandémie historique profond sur nos activités, partout dans le monde. Pour y faire face, la communauté Accor s'est mobilisée. Je tiens ici à remercier du fond du cœur l'ensemble des équipes du Groupe qui ont fait preuve d'un courage et d'un engagement exceptionnels et ont fait vivre nos valeurs de générosité et de partage, au service des plus fragiles. Grâce à la mobilisation de nos propriétaires, nous avons ouvert nos portes pour accueillir et protéger et avons eu à cœur, notamment au travers du fonds ALL Heartists, d'amortir ce choc pour notre écosystème, en prenant soin de nos collaborateurs, de nos partenaires et de nos clients.

Très vite aussi, nous nous sommes tournés vers l'avenir pour préparer le retour de nos hôtes dans notre réseau. Pour dissiper toute inquiétude et restaurer la confiance, nous avons créé, en partenariat avec Bureau Veritas, le label « ALLSAFE ». Déployé dans plus de 90 % de notre réseau, ce label certifie que le niveau de propreté, de sécurité et de prévention de nos hôtels répond parfaitement au nouveau contexte sanitaire. Et parce que nous sommes convaincus que notre métier d'hôtelier va au-delà du cadre de la chambre ou du restaurant, nous avons complété notre écosystème d'hospitalité augmentée en proposant à nos hôtes une assistance médicale aux meilleurs standards, fruit d'un partenariat avec Axa Partners.

Pendant cette année difficile, notre développement n'a jamais cessé, notre transformation non plus. En finalisant la cession d'Orbis, nous avons achevé notre mutation vers un modèle asset-light qui nous a permis de mieux résister à la crise.

Aujourd'hui, nous poursuivons cette transformation autour d'une triple ambition : concentrer nos efforts sur les marques et les zones géographiques à plus fort potentiel, simplifier notre fonctionnement et poursuivre notre développement. C'est notamment l'ambition de notre rapprochement avec Ennismore qui nous permet de créer le plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie *Lifestyle* regroupant aujourd'hui treize marques innovantes et uniques.

Avec un nombre de projets d'hôtels et de chambres qui continue de croître à un rythme soutenu, l'expansion ciblée de notre réseau reste la clé de notre avenir à long terme. Pour gagner en agilité et en proximité, nous avons fait évoluer notre organisation pour atteindre un nouvel équilibre entre les fonctions centrales du Groupe et nos organisations régionales proches du terrain, et adapter nos modes de fonctionnement à notre modèle d'opérateur hôtelier.

Nous poursuivons ainsi notre transformation, tout en restant fidèles à notre esprit entrepreneurial et pionnier. Entreprise responsable, nous voulons continuer à agir pour les talents et pour la planète, et faire la différence à chaque fois que nous le pouvons. Nous sommes fiers à ce titre d'avoir intégré l'indice CAC 40 ESG tout récemment lancé par Euronext. Plus confiants et engagés que jamais, nos valeurs, notre énergie et notre passion nous permettent de faire face, collectivement, à cette tempête sans précédent.

Aujourd'hui, alors que le déploiement de la vaccination ouvre la voie à une reprise rapide et forte des voyages et des séjours, ces mêmes ressources nous permettent d'être prêts pour le rebond, prêts pour l'avenir. Avec confiance et ambition.





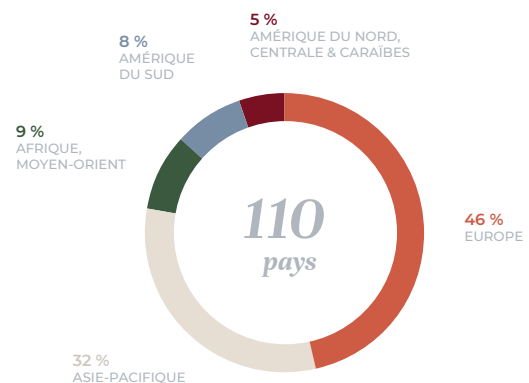
Accor, groupe hôtelier le plus diversifié

ACCOR, ACTEUR À L'AVANT-GARDE DE L'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE

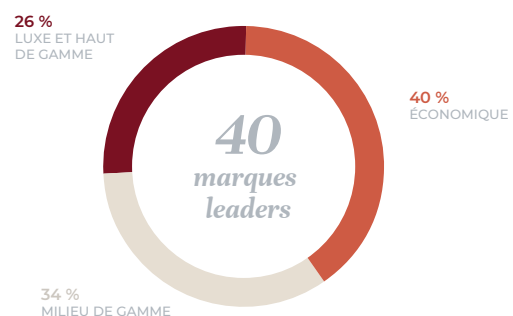
Accor est un leader mondial de l'hospitalité augmentée, qui propose des expériences uniques dans 5 000 hôtels et résidences implantés dans 110 destinations. Depuis plus de 50 ans, tout le savoir-faire hôtelier de Accor s'illustre à travers une collection incomparable de marques, du luxe à l'économique, adossées à l'un des programmes de fidélité les plus attractifs au monde.

Plus que des nuits d'hôtel, Accor propose à ses clients de nouveaux modes de vie, de nouvelles façons de travailler et de se divertir, qui associent restauration, vie nocturne, bien-être ou *coworking*. Le Groupe propose également des solutions digitales qui maximisent la distribution, optimisent l'exploitation hôtelière et enrichissent l'expérience client.

Accor est pleinement engagé dans une démarche de développement durable et agit concrètement en faveur de la planète et des communautés locales au travers de son programme *Planet 21-Acting Here*, et du fonds de dotation *Accor Solidarity* qui s'attache à permettre aux populations défavorisées d'accéder à l'emploi par le biais de la formation professionnelle.



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



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



CHIFFRE
D'AFFAIRES
1,6
MILLIARD
D'EUROS



UN RÉSEAU DE
5 139
HÔTELS
(753 344 CHAMBRES)



1^{er}
PARTOUT DANS
LE MONDE HORS
ÉTATS-UNIS
ET CHINE



UN PIPELINE DE
1 209
HÔTELS
(212 000 CHAMBRES)



266 000

hommes & femmes engagés
travaillant sous les marques Accor

51 %

des employés ont moins de 35 ans

43 %

des salariés sont des femmes



5 000

résidences privées d'exception
dans le monde entier

10 000

restaurants et bars



Un programme RSE
en place depuis plus
de 15 ans, déployé
partout dans le monde,
dans toutes les marques
et tous les hôtels



460 000

bénéficiaires
directs et indirects
de *Accor Solidarity*
en 10 ans d'activité



Plant for the Planet,
un programme mondial
d'agroforesterie pour soutenir
l'agriculture écologique
26 pays, 7,2 millions
d'arbres plantés
depuis 10 ans



Depuis 50 ans, *nous réinventons l'hospitalité*

Depuis leurs débuts, Paul Dubrulle et Gérard Péliссon ont cherché sans cesse à réinventer ce que l'hospitalité pouvait être.

Au-delà des voyages, ils ont proposé de nouvelles manières de vivre et de profiter de la vie. Une entreprise à l'avant-garde de l'hospitalité, élargissant sans cesse cette notion, c'est ce que Accor a toujours été.

Aujourd'hui s'ouvre une nouvelle page de cette aventure.
En souhaitant devenir le leader de l'hospitalité augmentée,
Accor révolutionne à nouveau le visage du secteur.

1967

LES DÉBUTS AVEC LE NOVOTEL LILLE LESQUIN

Paul Dubrulle et Gérard Péliссon ont su répondre à ce que personne d'autre n'avait anticipé : après-guerre, un nouveau style de vie émergeait ; plus moderne, plus rapide et offrant la possibilité des voyages. À une époque où les hôtels étaient soit des entreprises familiales, soit des hôtels de luxe, nos fondateurs ont introduit la chaîne hôtelière moderne et standardisée. Alors que les normes n'exigeaient qu'une salle de bain commune par couloir, le Novotel Lille Lesquin a révolutionné l'industrie en en proposant une par chambre. Et au moment où les Français se mettaient à sillonner les routes pour le travail ou pour les congés payés, Novotel proposait, pour le prix d'une chambre d'hôtel, un bureau, un grill, une piscine et le petit-déjeuner.

LA RÉINVENTION PERMANENTE DE L'HOSPITALITÉ



1960 - 1970

Accor invente l'hôtellerie économique et de milieu de gamme, avec la création en France des marques leaders de ce marché : Novotel, Ibis et Mercure.

1980

Accor entre dans le secteur du luxe, avec l'acquisition de la chaîne emblématique Sofitel.

Accor entre dans le secteur de la restauration collective avec le rachat de Jacques Borel International.

Accor devient pionnier dans le bien-être avec la création de la marque Thalassa Spa.

1990

Accor propose des repas haut de gamme, avec l'acquisition de la célèbre pâtisserie parisienne Lenôtre.

2000 - 2020

Accor crée une marque répondant au besoin d'individualité en lançant MGallery, une collection de propriétés uniques et historiques.

Accor répond aux besoins uniques des entreprises, avec la création de Pullman, une marque haut de gamme destinée aux voyageurs d'affaires.

Accor entérine son leadership mondial dans le luxe avec l'acquisition de Fairmont, Raffles, Swissôtel, et un partenariat avec Banyan Tree.

Accor accélère l'hyper segmentation, avec des marques soigneusement choisies telles que Jo & Joe, Mama Shelter, 25hours Hotels, The House of Originals, TRIBE, greet, Faena, et des hôtels de design tels que Hyde Hotels, Delano, Hôtels SLS et Orient Express.

Accor s'engage dans le home-sharing avec l'acquisition de onefinestay, leader de la location de maisons de luxe, avec services de conciergerie privée.

Accor accompagne les nouveaux modes de travail avec ses espaces de coworking Wojo.

Accor accélère dans le divertissement en nouant des partenariats avec des experts en animation d'événements : Paris Society et Potel & Chabot, Accor Arena, PSG, IMG...

Accor renforce son positionnement dans l'hôtellerie Lifestyle avec l'acquisition de sbe et la création du leader mondial Ennismore.

Accor s'engage pour ses clients et ses partenaires avec son nouveau programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless.



LAISSER UNE EMPREINTE POSITIVE

1970

Accor met en place la première charte d'égalité femmes/hommes au travail, avec la mise en place d'un plan d'action en faveur des femmes au travail.

1988

Accor est reconnu pour sa « meilleure politique environnementale », basée sur sa charte initiale comportant 65 actions.

1994

Accor est la première entreprise du CAC 40 à créer une Direction de l'Environnement, qui deviendra Développement durable en 2000.



« En raison de la crise Covid-19, l'atteinte des objectifs du programme Planet 21, initialement prévue pour 2020 a été reportée à fin 2021. En cette période exceptionnelle, Accor a toutefois fait preuve de réactivité et d'engagement pour traiter en priorité les urgences sanitaires et sociales, en préservant sa trajectoire de durabilité. »

2006 - 2010

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

2008

Accor crée le Fonds de dotation **Accor Solidarity**, avec pour mission de lutter contre l'exclusion et de responsabiliser, former et protéger les personnes les plus vulnérables.

2009

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

2012

L'égalité femmes/hommes devient un objectif du Groupe, avec le lancement de son réseau sur l'égalité entre les femmes et les hommes, RiiSE.

2015

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

2016 - 2021

Accor lance **Planet 21-Acting Here**, la stratégie RSE du Groupe en six engagements qui font référence dans le secteur. En 2020, Accor a défini une trajectoire climat, compatible avec les exigences de la science et l'ambition collective de maintenir le réchauffement planétaire en-deçà de 1,5°C. Le Groupe a également maintenu son ambition de supprimer les plastiques à usage unique de l'expérience client et mis en place le programme de solidarité **ALL Heartist** à destination des collaborateurs les plus touchés par la crise sanitaire.



Tendances et enjeux du secteur de l'hospitalité

LE SECTEUR DU TOURISME ET DU VOYAGE TRÈS AFFECTÉ PAR LA PANDÉMIE DE COVID-19 EN 2020

Après plusieurs décennies d'essor du tourisme international, porté par une hausse constante du nombre de voyageurs et de leurs dépenses, et par une diversification des destinations géographiques, le monde connaît depuis janvier 2020 une crise sanitaire sans précédent dont les conséquences sur l'industrie du tourisme et du voyage sont lourdes.

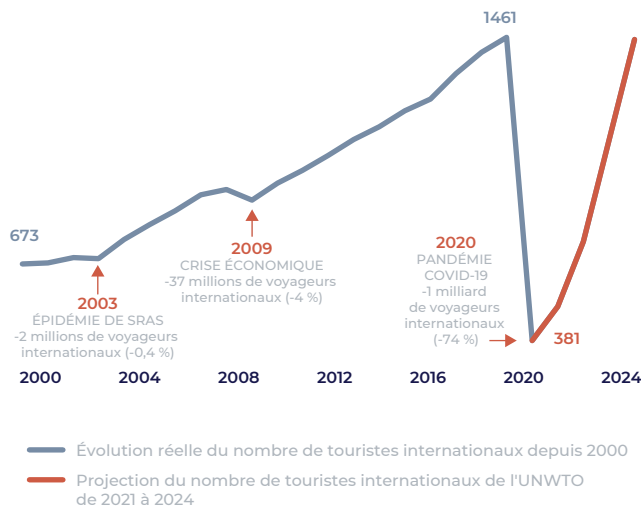
Plusieurs vagues de contaminations au Covid-19 ont eu lieu à l'échelle mondiale en 2020, et ont nécessité de restreindre drastiquement la circulation des populations à travers le monde, afin d'en limiter la propagation.

Lors de la première vague, au premier semestre 2020, la propagation du Covid-19 depuis la Chine vers l'Ouest, d'abord en Asie, puis en Europe et dans les Amériques, a été rapide, en s'amplifiant graduellement, zone après zone. Afin de réduire les risques de contamination, un grand nombre d'États ont décidé d'adopter des mesures de restriction de la circulation des personnes en fermant leurs frontières,

en imposant des mises en quarantaine aux personnes arrivant de l'étranger, et en instaurant des périodes de confinement et de couvre-feux.

De fait, ces dispositions ont porté un coup d'arrêt brutal aux voyages internationaux, et au tourisme partout dans le monde.

« Les restrictions sanitaires ont porté un coup d'arrêt brutal aux voyages internationaux, et au tourisme partout dans le monde. »



ÉVOLUTION DU TOURISME INTERNATIONAL (en millions de voyageurs)

Source : UNWTO, Décembre 2020.

Une crise sanitaire inédite, ralentissant fortement l'activité touristique mondiale

Si le secteur du tourisme et du voyage a connu des crises par le passé, aucune n'a eu l'effet destructeur de cette pandémie sur l'industrie touristique. Son ampleur a provoqué un ralentissement massif de l'activité touristique mondiale en 2020.

Durant les vingt dernières années, seules les crises du SARS, survenue en Asie en 2003 et celle des *subprimes* survenue aux États-Unis en 2009, avaient fait reculer le nombre de voyageurs internationaux, respectivement de 0,4 % et 4 %. Contrairement à la crise actuelle, ces crises, bien que suivies de crises économiques marquées en Europe et aux États-Unis, n'avaient pas dégradé les conditions de circulation des voyageurs, expliquant la reprise rapide, puis l'accélération du tourisme observée les années suivantes.

Seulement **2 %**

des pays dans le monde n'ont pris aucune
mesure de fermeture des frontières

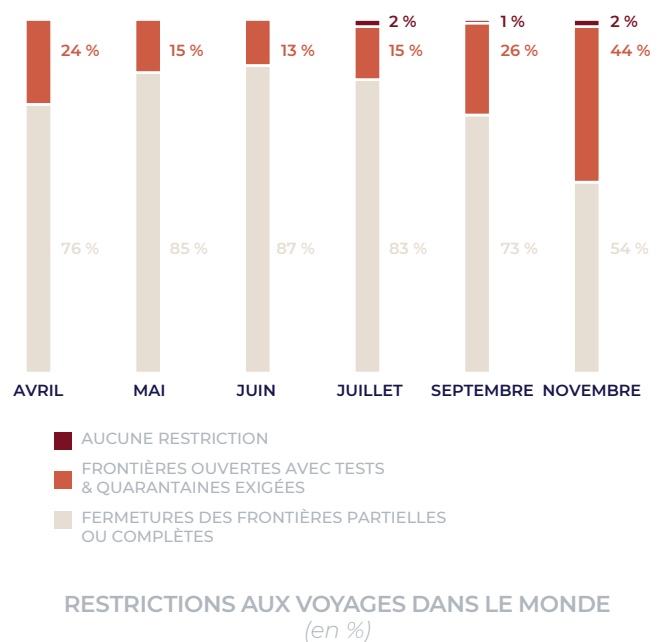
Des entraves à la circulation des personnes, et un manque de coordination entre les États néfastes pour l'industrie

En 2020, seulement 2 % des pays dans le monde n'ont pris aucune mesure de fermeture de leurs frontières. Tous les autres les ont fermé complètement ou partiellement, ont rendu les tests obligatoires à l'entrée ou à la sortie de leur territoire, ou ont imposé des quarantaines aux arrivants.

Un tiers de la population mondiale a été concerné par des mesures de confinement, et tous les pays ont appliqué des mesures de restriction de voyage.

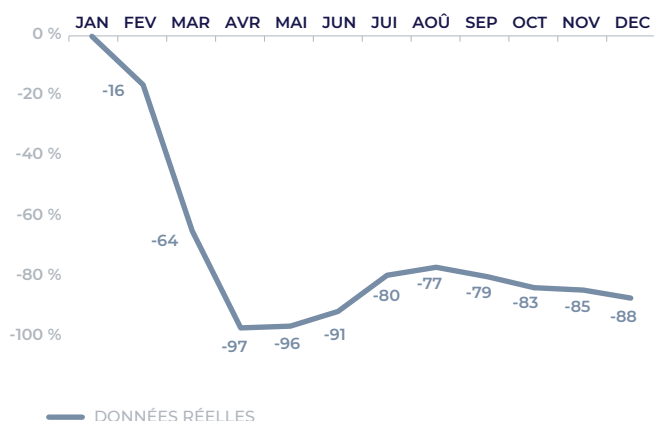
Face à ces contraintes et à la difficulté des États à maîtriser efficacement la propagation du virus, les voyageurs ont perdu confiance et le tourisme international s'est effondré. Le nombre de touristes internationaux en avril et mai a plongé de 97 % et 96 % par rapport aux niveaux de 2019 ; plus de 80 % des pays ont fermé.

Certaines de ces mesures ont été assouplies durant l'été, particulièrement en Europe, et ont favorisé une légère amélioration du tourisme pendant la saison estivale. La demande de voyages est légèrement répartie tandis que la proportion de destinations fermées a chuté à 29 % début septembre. Dans le même temps, si la demande touristique internationale est restée limitée, le tourisme domestique s'est accru en Chine et en Russie, où la demande de vols intérieurs a retrouvé ses niveaux d'avant-crise.



Source : UNWTO.

Puis, une résurgence des contaminations à l'échelle mondiale a été observée en septembre et en octobre, et a conduit les pays à instaurer de nouvelles restrictions, notamment en Europe, en Asie et dans le Pacifique. Les arrivées internationales ont de nouveau chuté de 80 % en septembre et de 83 % en octobre par rapport à 2019.



NOMBRE DE VOYAGEURS INTERNATIONAUX EN 2020 (évolution mensuelle 2020 / 2019 en %)

Source : UNWTO, Décembre 2020.

Malgré cette deuxième vague, la proportion de destinations fermées a continué de baisser pour atteindre 18 % début novembre. Les pays luttent individuellement contre la propagation du virus en fonction des dynamiques observées sur leur territoire, sans concertation avec leurs voisins.

Certains grands marchés, notamment les États-Unis, l'Allemagne et la France ont montré des signes de reprise sur la fin de l'année. Cependant, de nouvelles contaminations liées à des variants du Covid-19 se développent dans un nombre croissant de pays et amènent les États à durcir de nouveau leurs mesures de lutte contre ces virus.

Après un an de crise, les restrictions de voyage les plus contraignantes ont démontré leur efficacité sur le plan sanitaire, mais pèsent très fortement sur l'économie réelle, paupérisant des populations qui perdent leur emploi faute d'activité économique suffisante.

Au plus fort de la crise, en avril 2020, les mesures prises par les gouvernements ont conduit à la fermeture des réservations dans 90 % des hôtels du Groupe.

Sur 110 pays où le Groupe opère, 90 % ont été mis en quarantaine.



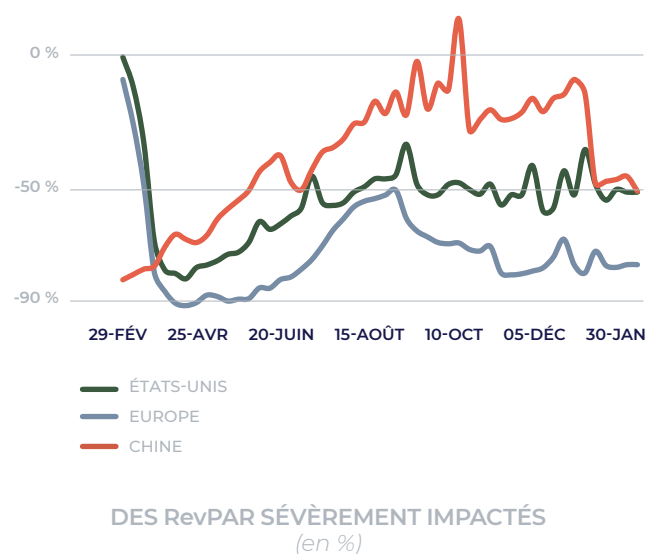
« Au plus fort de la crise en avril 2020, les mesures prises par les gouvernements ont conduit à la fermeture des réservations dans 90 % des hôtels du Groupe. »

Une chute historique du revenu par chambre disponible en 2020

Dans ce contexte, les RevPAR accusent une chute historique de près de 90 % en Chine, aux États-Unis et en Europe aux premier et deuxième trimestre 2020.

Jusqu'à l'été, les RevPAR sont remontés progressivement à -50 % en Europe et à -40 % aux États-Unis. Seule la Chine est parvenue à amplifier cette reprise jusqu'à retrouver les niveaux d'octobre 2019, contrairement aux États-Unis dont le RevPAR a continué d'évoluer autour de -50 % au second semestre, et à l'Europe où le RevPAR a chuté de nouveau à près de -75 % avec les restrictions associées à la deuxième vague.

Le RevPAR de la Chine a également baissé autour de -15 % au dernier trimestre 2020, avant de se dégrader encore en janvier 2021, puis de remonter à partir de février.



Source : STR.



62 %

de baisse du RevPAR
par rapport à 2019

« La baisse de la richesse produite en 2020 est 11 fois supérieure à celle engendrée par la crise économique de 2009. »



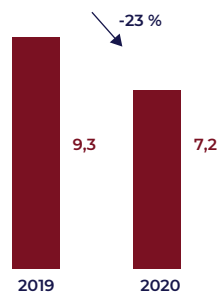
Impacts macroéconomiques de la crise sanitaire

L'Organisation Mondiale du Tourisme prévoyait en 2020 une chute du nombre de touristes internationaux comprise entre 70 et 75 %. Ce déclin, confirmé à 74 % correspond à une baisse de plus d'un milliard de voyageurs par rapport à 2019, équivalent au nombre de voyageurs qui circulaient en 1990.

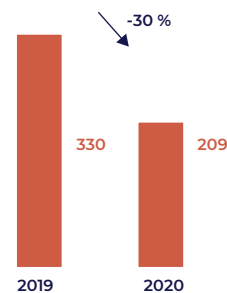
Cette chute traduit une perte de 1 300 milliards de dollars de recettes touristiques à l'échelle mondiale, et la destruction de 100 à 120 millions emplois, soit une baisse d'au moins 30 % par rapport à 2019. Cette situation impacte fortement l'économie réelle en raison des baisses de salaires et du chômage qu'elle a entraîné. Elle a occasionné une perte de PIB pour le secteur de 23 % par rapport à 2019.

Cette chute de la richesse produite est 11 fois supérieure à celle qu'avait engendré la crise économique de 2009, et devrait faire baisser le PIB mondial de 2 000 milliards de dollars, soit 2 % environ.

Évolution du PIB du secteur

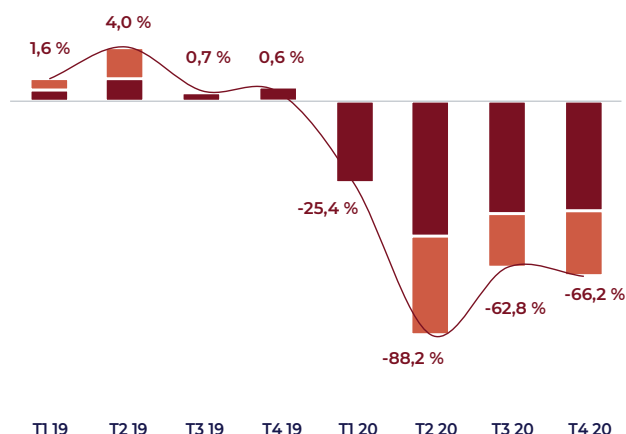


Évolution de l'emploi dans le secteur



■ PIB (en milliers de milliards de dollars) ■ EMPLOI (en millions)

IMPACTS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 SUR LE PIB ET SUR L'EMPLOI DU SECTEUR DU TOURISME ET DU VOYAGE



■ TAUX D'OCCUPATION
■ PRIX MOYEN

— REVPAR À PCC

RevPAR DU GROUPE
(en %)

Implanté dans chacune de ces zones, et plus particulièrement en Europe, Accor présente naturellement des évolutions de RevPAR comparables, avec un point bas atteint en avril à -92 %. Sur le deuxième trimestre, le RevPAR du Groupe accusait une baisse de 88,2 % par rapport au deuxième trimestre 2019, contre une baisse de 25,4 % au premier trimestre 2020 par rapport à la même période en 2019. En moyenne, le RevPAR de Accor a chuté de 59,3 % sur le premier semestre 2020. Au troisième trimestre, une reprise s'est amorcée, portée par la demande domestique durant la saison estivale, en baisse de 62,8 % par rapport au troisième trimestre 2019. Au quatrième trimestre, le RevPAR s'est de nouveau dégradé à -66,2 % sous l'effet des restrictions sanitaires décidées lors de la deuxième vague en Europe, courant novembre et décembre. En année pleine, le revenu par chambre disponible de Accor a chuté de 62 % par rapport à 2019.



82 %

des hôtels du Groupe étaient ouverts à fin décembre 2020, soit plus de 4 000 unités, après avoir atteint un point bas de 38 % à fin avril.



UNE REPRISE DU TOURISME PROGRESSIVE ET GRADUELLE DÈS 2021, ET UN RETOUR ATTENDU AUX NIVEAUX D'AVANT CRISE À PARTIR DE 2024

Une reprise du secteur à partir du second semestre 2021, soumise au rythme des vaccinations

À l'heure actuelle, le Covid-19 continue d'être actif sur l'ensemble des continents, remplacé progressivement par ses variants. Il est désormais établi que seule la vaccination permettra de casser les chaînes de transmission, d'atteindre l'immunité collective et de protéger les populations.

Grâce au développement de plusieurs vaccins ciblant notamment les personnes vulnérables, malades et âgées, les vaccinations ont pu débuter dès la fin du mois de décembre 2020 aux États-Unis, en Chine, en Europe et dans un certain nombre d'autres pays. Ces vaccinations laissent entrevoir courant 2021 un espoir de stopper efficacement les chaînes de contaminations autrement que par des restrictions de circulation, néfastes pour les économies.

Cette montée en puissance de la vaccination devrait durer cependant plusieurs trimestres avant de produire ses effets. Un redémarrage de l'activité touristique, domestique dans un premier temps, n'est donc espéré au plus tôt qu'au cours du second semestre 2021, suivant l'évolution de la couverture vaccinale atteinte dans les différentes zones d'implantation du Groupe.

Une fois l'immunité des populations atteinte et l'inversion de l'évolution pandémique engagée, la confiance des voyageurs devrait revenir rapidement et les restrictions seront levées. Les populations pourront alors retrouver une vie normale, profiter pleinement de leurs libertés de mouvement et concrétiser de nouveau leurs projets de voyages.

« Une fois que l'immunité des populations sera atteinte et l'inversion de l'évolution pandémique engagée, la confiance des voyageurs reviendra. »

Un retour aux niveaux d'activité de 2019 attendu à partir de 2024

L'histoire montre qu'une reprise rapide de l'activité est possible, même si aucune crise n'a jamais été de l'ampleur de celle-ci. Cette crise montre à quel point la libre circulation des personnes est essentielle à la croissance du tourisme et du voyage, qui repose fondamentalement sur les envies d'évasion et les besoins de déplacement des populations.

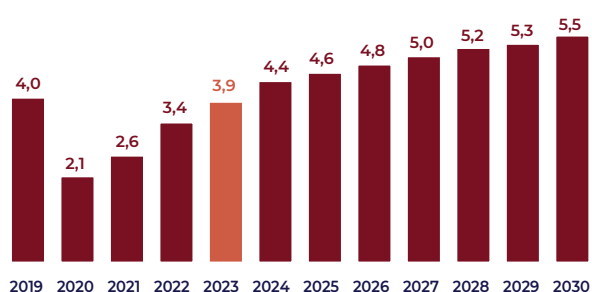
Aussi les mesures de restriction prises en 2020, encore en vigueur en ce premier trimestre 2021, font actuellement toujours barrières à un redémarrage du secteur. Afin de rester attractif aux yeux des voyageurs et de leur redonner confiance, un nombre croissant de pays ont réouvert leurs frontières durant le dernier trimestre 2020, tout en affinant les règles à observer sur leur sol telles que la systématisation des tests à l'entrée, les dépistages, les mises en quarantaines... Toute mesure donnant davantage de gages de sécurité aux voyageurs sur leurs conditions de transport et de séjour est essentielle pour restaurer leur confiance sur l'environnement sanitaire et lever d'autant plus rapidement les interdictions.

Associées aux campagnes de vaccination, l'ensemble de ces dispositifs devrait rapidement améliorer l'environnement sanitaire, sous réserve du rythme et de l'étendue géographique des vaccinations. Certains pays comme la France et beaucoup d'autres, se sont fixés des objectifs ambitieux de vaccination sur le premier semestre. Un rebond pourrait donc être observé, à minima dans les pays où les campagnes de vaccinations sont les plus avancées dès le troisième trimestre 2021, favorisé par la demande domestique et le tourisme local.

« Un rebond pourrait être observé, à minima dans les pays où les campagnes de vaccinations sont les plus avancées, dès le troisième trimestre 2021, favorisé par une reprise de la demande domestique. »



« Accor croit en la résilience de son industrie et en ses solides fondamentaux qui reposent sur des aspirations de loisirs intactes et des besoins professionnels incontournables. »



RECETTES TOURISTIQUES MONDIALES
(en milliards de dollars)

Une fois l'immunité collective atteinte courant 2021, les voyageurs retrouveront confiance et pourront profiter de la levée concomitante des contraintes pesant sur les voyages. Le secteur devrait ensuite retrouver le dynamisme qui était le sien avant la pandémie.

Source: McKinsey, 10 pays les plus touristiques.

UNE INDUSTRIE PÉRENNE, EN PERPÉTUELLE TRANSFORMATION

Si l'industrie du tourisme et du voyage a toujours été exposée à des crises de toutes natures, environnementales, sécuritaires, géopolitiques ou sanitaires, et ne suit donc pas toujours une évolution linéaire, sa dynamique à long terme est néanmoins bien corrélée à la croissance mondiale.

Un secteur historiquement dynamique

Avant la pandémie de Covid-19, le tourisme international connaissait un essor continu depuis 70 ans, porté par un nombre croissant de voyageurs et de leurs dépenses, et par une diversification des destinations à travers le monde. Malgré des crises qui ont ponctuellement perturbé cette tendance, l'industrie du tourisme a toujours traversé les périodes de tension, et leurs effets sont restés limités dans le temps.

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

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

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

Un secteur aux fondamentaux intacts

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

C'est une tendance de fond depuis dix ans, le nombre croissant de voyageurs observés à travers le monde depuis quarante ans est lié à différents facteurs structurels dont l'essor des classes moyennes dans les pays émergents (plus de trois milliards de personnes dans le monde) et l'apparition de nouvelles générations plus mobiles, partageant un très fort engouement pour les voyages.

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

Si la démocratisation du tourisme international s'explique par l'élévation des niveaux de vie, elle a aussi été facilitée par l'ouverture des frontières d'un nombre croissant de pays et par des moyens de transport plus variés (train, voiture, aérien low cost, etc.) et accessibles (prix, accès internet, etc.).

Les dépenses liées au tourisme
augmentaient de

5 %

par an avant la crise



1 En nombre de touristes internationaux.

Le tourisme chinois, 1^{er} marché émetteur

Composante devenue également essentielle du tourisme international, le tourisme chinois, premier marché émetteur mondial, s'intensifie chaque année depuis 20 ans, excepté en 2020, et générait en 2019 une dépense presque deux fois supérieure à celle du tourisme américain.

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

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

Essor du tourisme domestique

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

400 M

de touristes chinois attendus
dans le monde d'ici 2030



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

L'offre hôtelière mondiale représente un parc de 29 millions de chambres dont 42 % sont exploitées par des chaînes d'hôtels. 58 % des hôtels existants dans le monde sont détenus par des hôteliers indépendants, et représentent donc un potentiel de développement très important pour les chaînes.

Accor est le groupe hôtelier le plus implanté en Europe, en Asie Pacifique, en Amérique latine et dans la zone Afrique & Moyen-Orient.

En Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes, où le marché est occupé à 74 % par des chaînes, Accor se développe de façon ciblée sur des segments à forte valeur ajoutée.

En Europe, marché historique du Groupe où le volume de chambres est le plus important (31 %, contre 20 % aux États-Unis), les chaînes ne représentent que 32 % de l'offre globale.

Cette fragmentation très forte du marché hôtelier à l'échelle mondiale, au sein de zones en croissance, attractives d'un point de vue touristique, traduit des potentialités de développement et de croissance extrêmement fortes pour les années et décennies à venir.

Concentration des acteurs en quête d'effets d'échelle

Depuis quelques années, le secteur hôtelier connaît une phase de consolidation dont les acteurs majeurs ont été principalement chinois, américains et européens. Si aucune opération n'a été réalisée durant la crise, il n'est toutefois pas à exclure que de telles opérations soient opérées à moyen terme. Ces concentrations répondent généralement à plusieurs objectifs clefs :

- se doter de nouveaux relais de croissance géographiques ;
- densifier les réseaux locaux d'hôtels dans les zones dynamiques ;
- enrichir les portefeuilles de marques, être présent sur de nouveaux segments à forte valeur ajoutée ;
- capitaliser sur des programmes de fidélité concentrant les clientèles fidèles ;
- tirer profit de synergies, d'économies d'échelle ; étoffer les offres de services ;
- enrichir le modèle économique, l'image.

Par ces concentrations, les groupes hôteliers cherchent à consolider leurs leaderships en densifiant leurs implantations et en couvrant les territoires les plus dynamiques. Ils cherchent aussi à diversifier leurs offres en enrichissant leurs portefeuilles de concepts et de marques sur des segments variés, pour couvrir toutes les aspirations, et garantir aux clients des expériences personnalisées et inédites. La concentration confère également de nouvelles potentialités en matière de stratégie, permet de réaliser des synergies et de mettre en commun les meilleures pratiques opérationnelles, comme en matière de fidélité, en faisant profiter les membres de leur club d'offres exclusives.



Le digital intensifie la concurrence

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 dépend leurs aptitudes à personnaliser efficacement la relation avec les clients demain, et à les fidéliser dans la durée.

Si l'humain est au cœur même de l'industrie du tourisme, le digital n'y a paradoxalement jamais été aussi présent qu'aujourd'hui, transformant les dynamiques de concurrence au sein du secteur, et permettant aux acteurs d'enrichir leurs offres de services.

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.

L'intermédiation des agences de voyages en ligne et des metasearchs⁽¹⁾

Ces acteurs digitaux, ainsi que divers acteurs de l'économie du partage, ont investi le secteur en se positionnant dans la chaîne de valeur comme des intermédiaires entre les hôteliers et leurs clients. Concentrant leurs moyens sur les étapes de recherche et de réservation des séjours, ils se rémunèrent auprès des hôteliers grâce aux clients qu'ils leur apportent. Les technologies utilisées leur permettent de collecter rapidement beaucoup d'informations personnelles sur les clients, d'intégrer leurs habitudes de consommation et de leur proposer un choix large d'offres correspondant à leur profil, avec une expérience de navigation optimale. Les metasearchs impactent également la concurrence et les marges des acteurs traditionnels, mais aussi digitaux, en promouvant les offres des acteurs qui les rémunèrent le mieux. Après avoir élargi leurs activités à la réservation d'hôtels, la plupart des metasearchs ont été rachetés par les agences de voyages en ligne, désireuses d'étendre également leur modèle.



1 Booking, Expedia, Airbnb et Ctrip.

« Si l'humain est au cœur de l'industrie du tourisme,
le digital n'y a paradoxalement jamais été aussi
présent qu'aujourd'hui. »

L'émergence des plateformes de location de résidences privées

D'autres acteurs digitaux proposant des logements privés à la location ont également émergé cette dernière décennie, et offrent aux clients des alternatives à l'hôtellerie classique. Opérées par des plateformes en ligne, ces offres d'hébergement concurrencent celles des hôtels. Répondant à de nouvelles aspirations des consommateurs en quête d'authenticité, ces offres incluent également, pour certaines, des services personnalisés.

L'émergence des disrupteurs digitaux ⁽²⁾ dans le secteur du tourisme

Par leurs innovations technologiques, et notamment le développement des assistants vocaux, les disrupteurs digitaux ont pénétré le secteur de l'hospitalité en assurant la promotion d'hébergements, et en les distribuant. En même temps qu'ils se sont immiscés dans la chaîne de valeur, leur entrée sur le marché a concurrencé directement les agences de voyages en ligne, et favorisé une certaine réduction des coûts d'intermédiation et un regain d'indépendance pour les hôteliers.



La convergence des modèles économiques

Confrontés à une offre plurielle, les acteurs hôteliers et digitaux ont diversifié leurs offres dans la location de résidences privées tandis que les plateformes de location de résidences privées se sont engagées dans le référencement d'hôtels et le développement de services de luxe. Ces diversifications ont conduit à une certaine convergence des modèles et à l'émergence d'écosystèmes puissants intégrant un choix large de services pour enrichir l'expérience, fidéliser le client, renforcer leurs parts de marché et sécuriser leur croissance dans un environnement changeant.

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

La frontière entre commerces physiques et plateformes d'e-commerce tend à s'atténuer, tous deux intégrés dans des modèles plus globaux. Les sociétés cherchent également à diversifier leur distribution pour s'adresser à des clientèles plus larges, privées et professionnelles. Profitant des catalogues mis à leur disposition par les agences de voyages en ligne, certaines plateformes de distribution ont également décidé d'élargir leurs offres à l'hôtellerie, en proposant des séjours en marque blanche.

2 Google, Amazon, Facebook, Apple, Alibaba et Tencent.

La compétition traditionnelle perdure et se joue sur le terrain de l'expérience Client

La compétition traditionnelle entre les groupes hôteliers a pour enjeu le décodage et l'anticipation des nouvelles aspirations des clients, mais aussi la force de leurs marques, leur capacité à innover et à fidéliser les clients. Ainsi, depuis plusieurs années, les voyageurs sont à la recherche de choix, d'expériences, de confort et de personnalisation. Ils veulent être surpris positivement par les prestations des hôtels, par leur personnel et par leur cadre, exigeant des hôteliers un travail poussé sur le design, l'architecture, le mobilier, la restauration et les services de leurs établissements.

« L'expérience proposée aux clients est devenue un enjeu de différenciation majeur. »

Nouveaux distributeurs

- ◇ Location de chambres d'hôtels en marques blanche



Agences de voyage en ligne - Metasearchs

- ◇ Location de logements privés et restaurants
- ◇ Optimisation de l'expérience digitale



Hôtels indépendants

Chaînes d'hôtels

- ◇ Optimisation de l'expérience Client et de la fidélisation
- ◇ Location de résidences privées



Disrupteurs digitaux

- ◇ Publicités d'hôtels et réservation
- ◇ Assistants vocaux



UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL TRÈS DIVERSIFIÉ

Les mutations sectorielles induites par la crise du Covid-19

Le segment des voyages d'affaires internationaux affecté

L'ampleur de cette crise, tant par sa durée que par ses implications au quotidien a amené chacun à repenser des situations établies et à s'adapter à l'inédit. Des contraintes nouvelles ont vu le jour et nous ont amené à nous questionner sur nos habitudes et sur les représentations que nous avions dans un certain nombre de domaines. Nos habitudes ont été contrariées et certaines de nos priorités ont été ajustées. Un grand nombre de citoyens ont par exemple cherché à s'éloigner des centres villes au profit de lieux de vie plus verdoyants. Les achats en ligne, déjà en croissance importante les années passées, ont explosé durant les périodes de confinement ; le *Click & Collect* et la livraison à domicile se sont banalisés. Chacun est devenu plus soucieux de sa santé, veillant à

respecter les mesures de distanciation sociale ; le télétravail s'est généralisé avec succès à tous les métiers qui le permettaient. Ces quelques exemples témoignent d'adaptations rapides à des impératifs nouveaux nés de cette crise et désormais installées dans nos vies.

« Cette crise a fait émerger de nouvelles aspirations et de nouveaux besoins dans les domaines d'activité du Groupe. »

Les entreprises ont réalisé que nombre de réunions internes géographiquement éloignées de leurs bureaux pouvaient être remplacées par des réunions à distance ou hybrides sans nuire à la qualité des échanges, ni à leurs objectifs. Dans ces conditions, Accor estime qu'une partie des voyages effectués par les clientèles d'affaires internationales pour assister à ce type de réunions devrait structurellement diminuer ; les entreprises y voyant en outre l'opportunité de réduire leurs coûts à court terme. En revanche, les déplacements internationaux devraient perdurer pour maintenir une relation forte et pérenne avec des partenaires. Les déplacements des clientèles d'affaires domestiques ne devraient pas non plus baisser dans la mesure où l'éloignement, moins important, devrait probablement justifier un retour aux relations directes.



« Le tourisme sera porté dans un premier temps par la demande domestique de loisirs ; le tourisme local ayant fait une percée à l'occasion de cette crise. »

Quant aux voyages de loisirs, les prévisions montrent que les populations aspirent très fortement, sans doute même plus encore qu'avant la crise, à revoyager pour découvrir de nouvelles destinations et à élargir leurs horizons. Plus de 50 % des américains se déclarent prêts à repartir en voyage dans les six mois. L'engouement des clients est très fort. Le tourisme devrait être porté par la demande domestique de loisirs ; le tourisme local ayant fait une percée durant de cette crise.



79 %⁽¹⁾

des millenials veulent
télétravailler, de même
que 70 % du reste de
la population active

85 %⁽¹⁾

des cadres et 82 %
des cadres dirigeants
sont les plus ouverts
au télétravail

De nouveaux écosystèmes de travail émergent, plus flexibles, pour répondre aux nouveaux modes de travail

La crise du Covid-19 a amené les salariés qui le pouvaient à télétravailler sur de longues périodes. Elle a montré que cette pratique n'impliquait pas de perte de productivité pour les entreprises, et permettait aux salariés de trouver un meilleur équilibre entre leurs vies personnelle et professionnelle. Fort de cet état, 73 %⁽¹⁾ des salariés souhaiteraient dans le futur pouvoir continuer de télétravailler ; au moins deux ou trois jours par semaine pour 50 % d'entre eux.

Prêtes à cette évolution, les entreprises y voient l'opportunité de restructurer leurs bureaux et de réduire significativement leur charges de loyer. Nombre d'entre elles étudient également des solutions qui leurs permettront de proposer à leurs collaborateurs des espaces de bureau proches de leur lieu de résidence, des lieux de socialisation agréables et de productivité, intégrant des services d'hospitalité. Ces écosystèmes, à mi-chemin entre le bureau traditionnel et le bureau à domicile, sont déjà proposés par les hôteliers qui disposent des espaces, des infrastructures et des services leur permettant de satisfaire de tels besoins.

Ces derniers constituent une opportunité pour les hôteliers de rentabiliser davantage leurs actifs en organisant des lieux de travail adaptés : espaces de *coworking* conviviaux, bureaux privés, salles de réunion comprenant des services de réception 24H/24, des connexions internet performantes, imprimantes, services de restauration, salles de sport, parking, logement sur place...

Parallèlement, d'autres modes de travail comme le nomadisme numérique se développent fortement depuis quelques années sous l'impulsion de ceux dont l'emploi peut être assuré de n'importe où. Ce mode de vie, qui attire particulièrement les jeunes générations, permet de concilier à la fois travail et voyage, atténuant ainsi la frontière entre voyages d'affaires et de loisirs. En réponse à ces nouvelles aspirations, les espaces de *coliving*, qui étaient encore inexistant il y a quelques années, sont en plein essor. Incluant des services hôteliers, ces lieux se veulent flexibles, combinant un logement et un espace de travail dans un esprit communautaire partagé avec d'autres nomades.

¹ Étude la Chaire Workplace Management de l'ESSEC Business School menée en septembre 2020 sur le télétravail et les attentes des travailleurs post Covid-19.

Des défis environnementaux et sociaux planétaires qui impactent le secteur de l'hospitalité



À la croisée de nombreux secteurs d'activités : hôtellerie, restauration, immobilier, tourisme, digital, etc, le secteur de l'hôtellerie présente la particularité d'être confronté à de très nombreux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux, diffus. Ces enjeux de durabilité peuvent schématiquement être présentés autour des grands axes suivants :

COMMUNAUTÉS LOCALES

L'activité de Accor est fortement ancrée dans la relation avec ses communautés et ses territoires. Il se doit de l'enrichir en associant ces communautés à son développement, mais aussi en les protégeant des dérives du tourisme à grande échelle et en multipliant les points de contact localement.

INTÉGRITÉ DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES

Akteur économique majeur, Accor est présent dans 110 pays, où il interagit avec de très nombreux partenaires économiques ou publics traditionnels, et étend ses activités au domaine du numérique depuis plusieurs années. En tant que leader du secteur, Accor porte la responsabilité d'appliquer les plus hauts standards éthiques dans ses modes de fonctionnement.

EMPLOYEUR RESPONSABLE

Accor est un groupe *people centric*, avec un métier très intensif en main-d'œuvre (le secteur du tourisme représente un emploi sur 10 dans le monde). Accor a la responsabilité de prendre soin des personnes qui œuvrent pour son activité et de contribuer à leur épanouissement : ses employés bien sûr, mais aussi toutes les personnes travaillant dans la chaîne de valeur.

ALIMENTATION DURABLE

En année normale, un tiers du volume d'affaires de Accor est lié à la restauration. Il est, à ce titre, l'un des plus grands groupes de restauration au monde et porte donc une responsabilité dans la mise en œuvre d'un système alimentaire plus durable.

RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

L'activité de l'hôtellerie génère de nombreux impacts environnementaux, globaux ou locaux. Accor est conscient de sa responsabilité dans la mise en œuvre des solutions et technologies permettant de limiter, voire neutraliser ces impacts.

ENJEUX CLÉS



Lutte contre l'exclusion, soutien aux communautés, lutte contre l'exploitation sexuelle, solidarité, protection des cultures et du patrimoine.

Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts, protection des données personnelles.

Travail décent, inclusion, diversité, bien-être, développement des individus.

Lutte contre le gaspillage alimentaire, alimentation saine et de qualité, production agricole respectueuse de l'environnement, protection de la biodiversité.

Carbone, eau, déchets, pollution (air, eau et mer).



Accor a également identifié les principaux risques éthiques et RSE que ses activités induisent pour ses parties prenantes. Ces risques et les mesures mises en œuvre par le Groupe pour les prévenir ou pour remédier à leurs conséquences sont décrites au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2020.



Face à la dégradation de ses activités en 2020, Accor a pris des mesures de protection de ses clients et de ses collaborateurs en étroite relation avec les pouvoirs publics des différents pays où il exerce, et a décidé d'affecter 25 % du dividende prévu en 2020, soit 70 millions d'euros, au lancement du Fonds de solidarité, *ALL Heartist Fund*, destiné à soutenir ses employés et ses partenaires individuels. Accor a également créé en France la plateforme CEDA (*Coronavirus Emergency Desk Accor*) permettant au personnel médical et aux personnes vulnérables d'être hébergés au sein de ses hôtels.

SOUTIEN AUX COLLABORATEURS DU GROUPE ET À SES PARTENAIRES INDIVIDUELS

Le Fonds *ALL Heartist* a pour objectif d'aider les employés du réseau Accor qui sont en détresse financière. Leur difficulté peut être due à la réduction significative de leurs revenus liée au chômage induit par le Covid-19 qui aurait engendré une incapacité à couvrir des dépenses de première nécessité (alimentaires, santé, sécurité, logement, éducation, funéraires, etc.).

Sont également éligibles à ce fonds les personnes devant faire face à une hospitalisation, à un décès lié à la Covid-19, alors qu'elles ne bénéficient pas d'assurance ou de couverture sociale. Ce Fonds apporte également un soutien aux partenaires individuels du Groupe travaillant pour Accor et rencontrant des difficultés financières en raison d'une interruption de leur activité à cause du Covid-19.

SOUTIEN AUX PROFESSIONNELS EXPOSÉS DANS LA LUTTE CONTRE LE COVID-19, AUX PERSONNES FRAGILES ET AUX HÔPITAUX

Le Fonds *ALL Heartist* apporte également son aide à tous les professionnels qui sont en première ligne dans la lutte contre le Covid-19 et qui ont des conditions de travail difficiles (personnels médicaux, police, forces armées), en mettant à leur disposition des logements, du soutien et des soins en plus des différentes actions proposées par les hôtels et les entités Accor à travers le monde.

Le Groupe a aussi accueilli dans ses hôtels en France, au Royaume-Uni, en Belgique, en Amérique du Sud, en Afrique et au Moyen-Orient des personnes fragilisées par la crise sanitaire (sans-abris, victimes de violences conjugales, etc.) et des malades en convalescence pour décongestionner les établissements de santé et leur permettre de prendre en charge les patients les plus gravement atteints. Depuis sa création, le Fonds *ALL Heartist* a apporté assistance à 62 000 personnes en situation de détresse financière ou médicale. 360 000 nuitées ont été mises à leur disposition.

L'empreinte environnementale du groupe Accor

En 2020, Accor a mis à jour son empreinte environnementale à partir des données de 2019. Cette analyse lui permet d'approfondir sa connaissance des impacts direct et indirects de ses activités pour revoir en permanence sa stratégie de réduction d'empreinte globale.



Empreinte Carbone

Les émissions directes (scope 1) liées aux activités du groupe Accor ne représentent que 6 % des émissions totales, tandis que le scope 2 représente 42 % des émissions. Le scope 3 quant à lui représente 52 % des émissions totales liées aux activités de Accor. Au sein du scope 3, les postes les plus importants sont relatifs aux achats de produits et services et à l'exploitation des hôtels franchisés.



Empreinte Eau

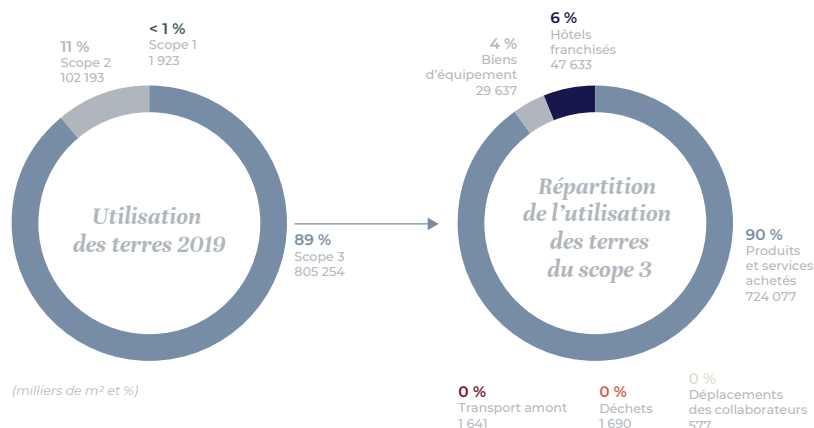
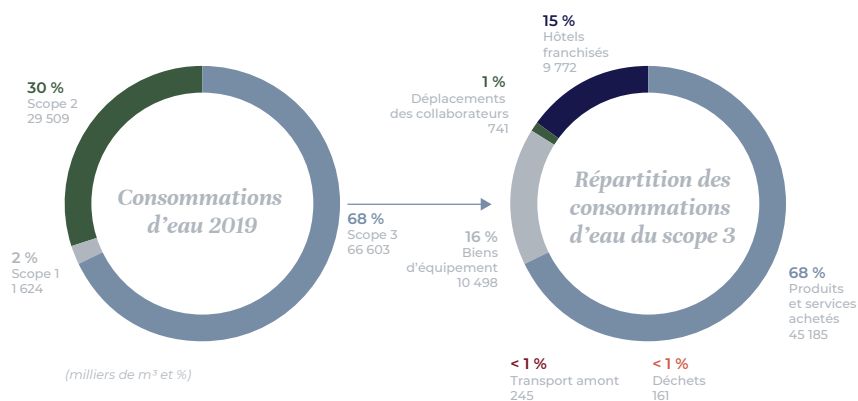
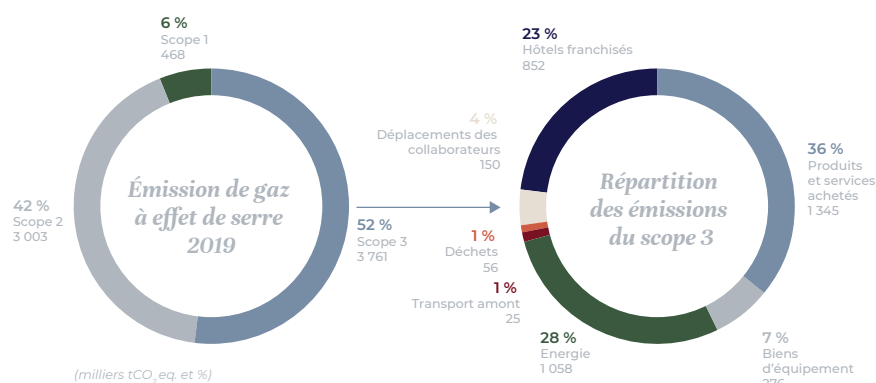
L'empreinte eau du Groupe est concentrée dans le scope 3 (68 %), notamment du fait des achats de biens alimentaires pour les bars et restaurants des hôtels. L'irrigation des cultures et l'abreuvement du bétail sont les deux principaux postes de consommation d'eau dans l'étape de production de denrées alimentaires.



Empreinte d'utilisation des terres

L'emprise au sol du groupe Accor est non significative (0,2 %) comparée aux surfaces agricoles nécessaires à la production des denrées alimentaires servies dans les bars et les restaurants de ses hôtels (80 %). Parmi les postes secondaires consommateurs de surfaces : les terres nécessaires à la production d'énergie ou à la fabrication de bien d'équipement.

C'est à partir de ces données mises à jour, qu'en 2020 le Groupe a établi sa trajectoire carbone en ligne avec les objectifs de l'Accord de Paris et vérifiée par l'initiative *Science Based Targets*.





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

Si Accor enrichit et réinvente son modèle d'affaires depuis plus de 50 ans pour s'adapter et anticiper les mutations qui traversent son industrie, il n'y a rien néanmoins qu'il puisse faire contre les restrictions de voyages décidées à si grande échelle pour lutter contre la pandémie de Covid-19.

À l'image de son industrie, Accor a vu ses activités sévèrement ralenties en 2020, et a donc cherché prioritairement à préserver ses liquidités pour traverser la crise et préparer le rebond. Cette crise a également fait émerger des besoins nouveaux, notamment de flexibilité et de sécurité, et de nouveaux comportements liés au développement du travail à distance ; des préoccupations dont le Groupe s'est emparé pour enrichir son modèle et renouer plus rapidement avec la croissance.

UN MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR PÉRENNE, FONDÉ SUR DES LEVIERS DE CROISSANCE MULTIPLES

Accor dispose d'un modèle d'affaires unique dans l'industrie du voyage. Opérant 5 139 hôtels dans 110 pays, le Groupe est leader partout dans le monde en dehors des États-Unis et de la Chine.

Doté d'expertises uniques en matière d'exploitation hôtelière et de services à forte valeur ajoutée, Accor dispose du portefeuille de marques le plus complet du marché tous segments confondus, et fonde son succès sur l'expérience client.

Les expériences proposées aux voyageurs s'inscrivent dans la vision de l'hospitalité augmentée que le Groupe développe depuis trois ans, fondée sur un écosystème complet et une promesse : *ALL-Accor Live Limitless*.

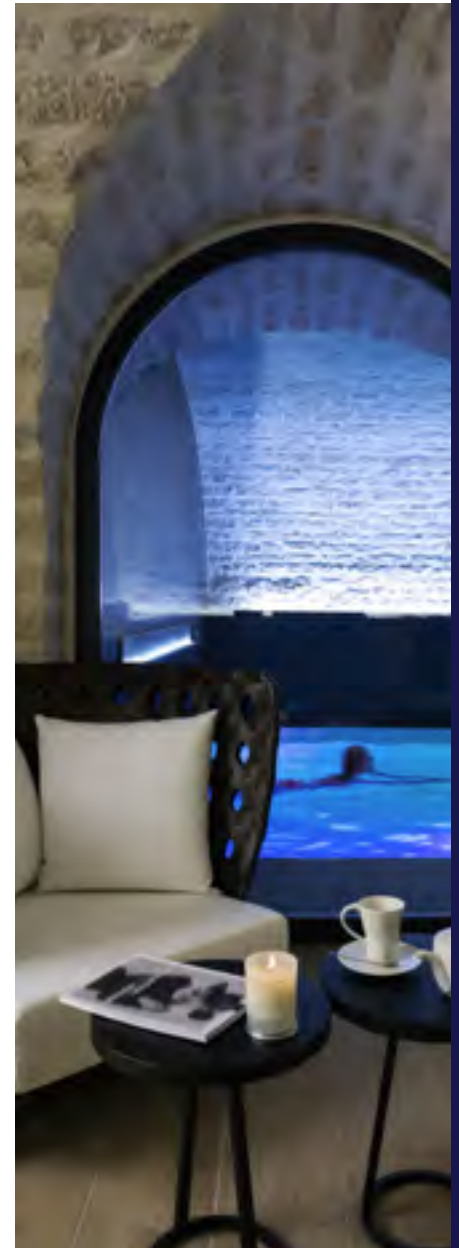
Accessible via une plateforme unique, cet écosystème concentre l'ensemble des offres du Groupe et de ses partenaires, et cherche à intensifier ses relations avec ses clients et attiser durablement leur fidélité aux produits et services qu'il leur propose.

En fidélisant ses clients, Accor se donne les moyens de mieux les connaître et peut personnaliser ses offres au plus près de leurs attentes. Ce faisant, le volume de données personnelles et commerciales exploitées par Accor lui impose de sécuriser toujours plus ses capacités technologiques et de distribution, en nouant notamment des partenariats qui accélèrent son développement technologique et lui confèrent des avantages compétitifs : accélération de la croissance du trafic généré pour des hôteliers attentifs au niveau de redevances facturées, accélération des analyses de données commerciales et financières des hôtels, etc.

« Les expériences proposées aux voyageurs s'inscrivent dans la vision de l'hospitalité augmentée que le Groupe développe depuis trois ans à travers un écosystème complet et sa promesse : ALL-Accor Live Limitless. »

Pilier de la croissance du Groupe, la fidélité des clients accroît son attractivité auprès des propriétaires hôteliers. Elle soutient son développement organique, mais aussi l'attractivité de ses marques, la croissance de ses redevances, et permet d'attirer les partenaires commerciaux les plus créateurs de valeur.

Fort de ces leviers et grâce à un modèle simple, plus générateur de *cash flows*, capable de se désendetter et pouvant mettre en œuvre les acquisitions et partenariats qui sauront l'enrichir, Accor a les moyens de ses ambitions stratégiques et financières, dans le respect de ses engagements sociaux, environnementaux et sociétaux.



LES RESSOURCES ET ATOUTS DES DIFFÉRENTES COMPOSANTES DU MODÈLE

CAPITAL HUMAIN

riche par sa diversité et inclusif

- ◆ ~13 000 collaborateurs dans les sièges, 253 000 dans les hôtels & restaurants
- ◆ Expertises Talent & Culture, Achats, Marketing, Design, Développement durable, F&B
- ◆ Une culture propice à l'innovation

CAPITAL COMMERCIAL

écosystème d'hospitalité augmentée

- ◆ 250 millions de clients / 68 millions de porteurs de cartes
- ◆ Des expertises reconnues en matière de développement et de gestion hôtelière
- ◆ 40 marques sur l'ensemble des segments, systèmes de distribution efficaces optimisant le trafic
 - ◆ Activités hôtelières : Ennismore (dont Mama Shelter, 25hours, sbe, Jo&Joe...), Mantis, Banyan Tree, Rixos, Atton, Adagio, Risma, Orient Express
 - ◆ Workspitality : Wojo
 - ◆ Activités de voyage : VeryChic, Gekko, onefinstay
 - ◆ Services digitaux : ResDiary, D-Edge, Adoria, John Paul
 - ◆ Activités de services : Paris Society, Potel & Chabot
- ◆ ALL, programme de fidélité, qui accentue la personnalisation et l'engagement des clients
 - ◆ 90 partenariats, notamment avec PSC, IMG, AEG, VISA/BNP Paribas, Grab, Alibaba, Air France...

RÉSEAUX ASSET-LIGHT

leaderships en Europe et dans les zones émergentes

- ◆ Un développement très dynamique
- ◆ 5 139 hôtels managés & franchisés dont 4 % en propriété ou en location
- ◆ 5 000 résidences privées et 10 000 bars et restaurants
- ◆ 14 000 agences de voyage (18 000 agents) et de 700 concierges

CAPITAL FINANCIER

- ◆ Un bilan optimisé et une structure financière solide
- ◆ Liquidité du Groupe proche de 4 milliards d'euros

4 leviers stratégiques

pour maximiser la valeur
créée par le modèle Accor



**Attirer
& fidéliser**



**Accélérer
la croissance**



**Optimiser
le modèle**



**Agir pour une
hospitalité positive**

Hospitalité augmentée

VIVRE / TRAVAILLER / VIBRER
Au service d'une expérience client unique

COMMUNAUTÉS LOCALES ET ENVIRONNEMENTS NATURELS

Ressources naturelles

~0,5 Mt de nourriture***
~98 Mm³ d'eau**
7,3 Mt de CO₂ émis**
909 Mm² de terres
utilisées**

Utilisation de matériaux
renouvelables ou non

Communautés locales

Tissu économique
Main d'œuvre
Patrimoine
Expériences touristiques
authentiques



90 partenaires commerciaux ⁽⁷⁾

PROPRIÉTAIRES HÔTELIERS ⁽¹⁾

pour le compte desquels
Accor exploite des hôtels

Capital immobilier

5 139 hôtels
753 344 chambres
110 pays

Capital humain

266 000 collaborateurs
dans le monde

ÉCOSYSTÈME GLOBAL DIGITAL

renforçant l'attractivité de Accor et la
rentabilité de son programme de fidélité
(personnalisation & fidélisation)

OFFRES DE SERVICES D'HOSPITALITÉ

étoffant le catalogue de marques
et de services proposé aux
propriétaires et clients

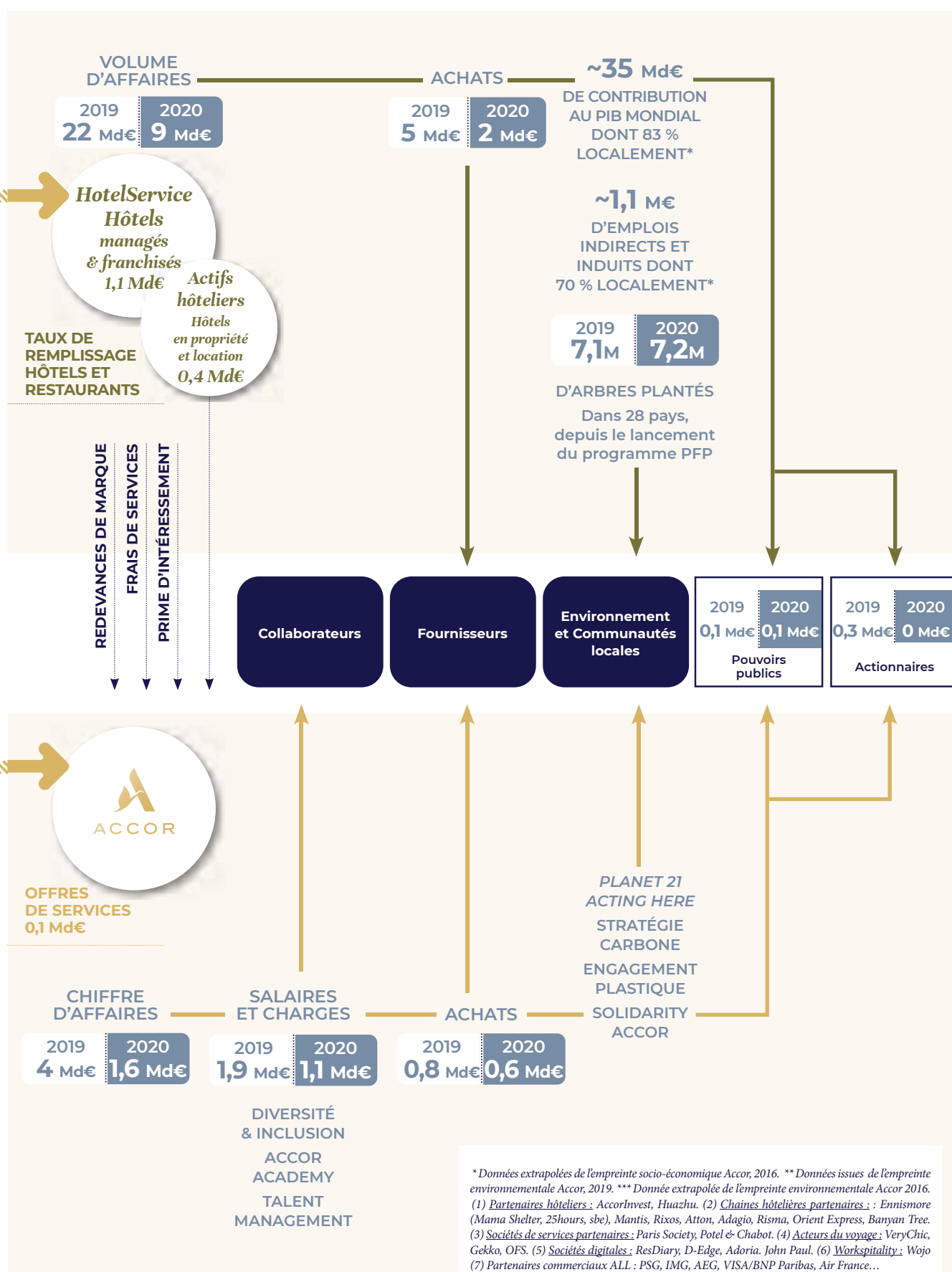
Chaînes hôtelières ⁽²⁾

Nouvelles activités

Services ⁽³⁾, voyage ⁽⁴⁾,
digitales ⁽⁵⁾ & Workspitality ⁽⁶⁾

ONG & Entreprises à missions

LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE AVEC NOS PARTIES PRENANTES EN 2020



Un écosystème global de services d'hospitalité augmentée



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

UNE ORGANISATION ET UN PORTEFEUILLE DE MARQUES AU SERVICE DE L'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE

L'hospitalité augmentée, une vocation structurante pour le Groupe

L'hospitalité augmentée vise à anticiper les moindres besoins des clients. Qu'il s'agisse d'organiser des événements haut de gamme, de fournir des services personnalisés, de créer des expériences uniques ou de proposer des solutions digitales, l'objectif de Accor est d'ouvrir de nouvelles voies dans le voyage et dans la découverte de nouveaux modes de vie et de travail grâce à des activités regroupées autour des catégories « Vivre », « Travailler », et « se Divertir ».

Complétés d'un pôle d'activités dédié à ses partenaires immobiliers et commerciaux baptisé « Accélérateurs Métiers », ces quatre axes de développement ont donné lieu à l'architecture suivante :

- **Vivre**, avec les 40 marques hôtelières du Groupe, et la volonté d'avoir des établissements qui ne se concentrent pas uniquement sur le séjour et la nuit, mais qui s'adressent aussi aux besoins quotidiens des communautés locales ;
- **Travailler**, en sollicitant notamment les offres de *coworking* du Groupe, actuellement en plein développement grâce aux Wojo Corners ;
- **Vibrer**, à travers les nombreux divertissements que propose Accor grâce à Potel & Chabot, Paris Society, l'Accor Arena, *via* également des milliers de restaurants et bars situés dans ses hôtels, et ses partenaires PSG, IMG et d'autres ;
- **Accélérateurs Métiers**, regroupant les marques D-Edge, Gekko, Resdiary, VeryChic etc., permettant d'amplifier les performances et les capacités des propriétaires hôteliers tout en tenant compte des besoins des clients.

Vivre

Luxe		Premium		Milieu de gamme	Économique
RAFFLES	SLS	mantis	ANGSANA	mantra-	BreakFree
ORIENT EXPRESS	SO	GALLERY	25h twenty five hours hotels	NOVOTEL	ibis
WATANI	SOFITEL	2k	HYDE	MERCURE	ibis STYLES
BANYAN TREE	THE HOUSE OF ORIGINALS	Art Series	MÖVENPICK	adagio	greet
DELANO	RIXOS	MONDRIAN	GRAND MERCURE	MAMA SHELTER	ibis budget
SOFITEL LEGEND	onefinestay	pullman	PEPPERS	TRIBE	JOJOE
Fairmont		swissôtel	THE SEBEL		hotelF1

Travailler

Vibrer

Accélérateur Métiers

		Distribution	Expérience	Opérations
MAMAWORKS		d-edge	JOHN PAUL	adoria
POTEL CHABOT		GEKKO		ASTORE
PARIS SOCIETY		VERYCHIC		
		ResDiary		

Un modèle fondé sur trois divisions opérationnelles complémentaires et un programme de fidélité repensé

Le modèle d'affaires de Accor repose sur une large gamme d'offres de séjours au sein d'établissements hôteliers, de résidences privées, de lieux de *coworking*, et de nombreux services proposés aux voyageurs et aux professionnels du voyage. Il repose sur trois segments stratégiques complémentaires, aux dynamiques distinctes :



DIVISION

HotelServices



Rassemblant l'ensemble des hôtels exploités sous contrat de gestion et de franchise, et les activités centrales opérées par la Holding.



DIVISION

Nouvelles activités



Etoffées depuis plus de cinq ans pour enrichir les expertises du Groupe et diversifier son écosystème de services d'hospitalité.



DIVISION

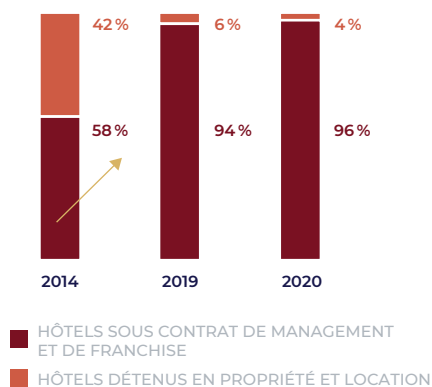
Actifs hôteliers



Rassemblant les hôtels détenus en propriété et en location, principalement en Australie et au Brésil.

Activités de management et de franchise d'hôtels

Accor exploite sous ses différentes enseignes 4 978 hôtels détenus par des propriétaires immobiliers dans le cadre de contrats de gestion et de franchise. En 2020, ces hôtels, qui appartiennent à la division HotelServices, représentent 96 % du réseau d'hôtels du Groupe.



ACCOR, UN GROUPE ASSET-LIGHT
(en % du nombre de chambres)

Le Groupe assume des charges de fonctionnement au titre des services qu'il fournit aux propriétaires d'hôtels (charges de personnel, d'infrastructures IT, de distribution, marketing, CRM, etc.), et perçoit en contrepartie des redevances qui sont de trois ordres :

- une redevance de marque correspondant à un pourcentage du chiffre d'affaires de l'hôtel ;
- des redevances additionnelles de marketing et de vente, de distribution et de fidélisation, informatiques, etc ;
- et pour les hôtels managés, une prime de performance basée sur le résultat brut d'exploitation de l'hôtel, rémunérant la bonne gestion des hôtels par Accor pour le compte de leurs propriétaires.

96 % du réseau Accor est *asset-light*

Parallèlement, les hôtels exploités par le Groupe engagent des charges de fonctionnement pour accueillir les voyageurs dans les meilleures conditions et leur proposer des prestations de haute qualité dans le cadre du cahier des charges défini avec Accor (salaires & charges de personnel, charges d'exploitation telles que l'alimentation, l'énergie et les fluides, les services d'entretien et de maintenance, les équipements, les mobiliers, etc.).

Expertises en matière de gestion hôtelière et de développement

Des outils digitaux performants

Attirer, orienter et convertir la demande
Vendre en temps réel / Optimiser le chiffre d'affaires
Améliorer l'expérience client
Gérer l'e-réputation / Fidéliser



Un développement maîtrisé

Faciliter la contractualisation
Accompagner la construction et la conversion
Optimiser la conception de l'hôtel pour maximiser les recettes



Des hôtels connectés

Des PMS intégrés pour exploiter tout le potentiel de l'hôtel
Un CRS améliorant le séjour des clients
Un système de distribution multicanal efficace



Des expériences client enrichies

Un CRM qui permet d'optimiser la relation client
Des Check-in / check-out instantanés



Un chiffre d'affaires maximisé

Doper les ventes directes sur internet via ALL
Stimuler le chiffre d'affaires grâce à un réseau commercial mondial
Des circuits de vente efficaces et un service client qualitatif
Optimiser le chiffre d'affaires avec des solutions de *revenue management*
Miser sur le programme de fidélité ALL pour sécuriser le chiffre d'affaires
Bénéficier de la valeur de la marque pour augmenter le chiffre d'affaires



Des opérations facilitées

Des experts locaux au service de la gestion opérationnelle
Rationaliser les coûts d'approvisionnement
Optimiser les dépenses en eau et en énergie



Des équipes valorisées & optimisées

Offrir aux collaborateurs le meilleur de la formation
Recruter les meilleurs talents grâce à un écosystème numérique à forte audience



Un engagement social réussi

Miser sur le développement durable pour améliorer les performances
Des valeurs, créatrices de valeur

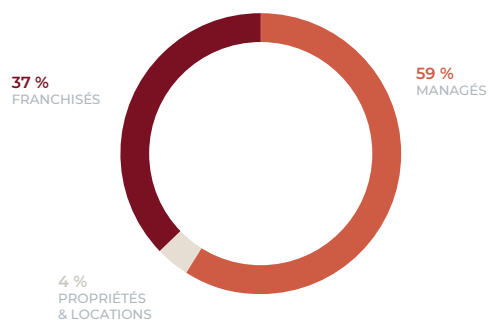
Un ancrage fort au sein des territoires

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

Ils s'appuient également sur la culture des territoires et sur leurs patrimoines, qui constituent le terreau dans lequel les visiteurs viennent puiser une source d'expériences touristiques et authentiques.

Les hôtels soutiennent en retour les communautés dans lesquelles ils sont implantés en favorisant la formation et l'insertion des populations, en ayant recours aux entreprises du tissu économique local pour répondre à leurs besoins d'approvisionnements et de services, en assurant la promotion des lieux de destination où ils se trouvent.

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



PROFIL DU GROUPE
(en pourcentage du nombre de chambres)



Un écosystème partenarial riche de sa diversité

Pour bénéficier des meilleures expertises, et étoffer son modèle d'affaires de façon pertinente et efficace, Accor acquiert et noue régulièrement des partenariats avec des sociétés dont les cœurs de métier correspondent à ceux dans lesquels il souhaite se développer, et enrichir son écosystème.

Les partenaires choisis sont à la fois :



Des activités de services ciblées, diversifiant le modèle d'affaires du Groupe

Les acquisitions réalisées ces dernières années ont apporté à Accor de nouveaux canaux de distribution (Gekko, VeryChic, ResDiary, D-Edge), de nouveaux services (John Paul, Adoria) et de nouveaux espaces où séjourner, vibrer et travailler (onefinestay, Wojo). Ces entreprises incarnent la stratégie d'hospitalité augmentée du Groupe, visant à améliorer l'expérience de ses clients en leur fournissant de nouveaux produits et services, au-delà de leur séjour à l'hôtel. Ces acquisitions permettent à Accor de gagner du

temps par rapport à ses concurrents et d'être à la pointe de l'innovation. Les expertises, notamment digitales, acquises en matière de relation client améliorent non seulement l'ensemble du parcours client, mais aussi la qualité des expériences que le Groupe propose.

Grâce à cette diversification, Accor multiplie les points de contact avec ses clients pour établir avec eux une relation personnalisée, et met la donnée au cœur de ses analyses afin de créer de la valeur pour ses clients et ses partenaires.

Division des Actifs Hôteliers

Les 4 % d'hôtels restants exploités par Accor font partie de la division des Actifs Hôteliers qui compte 29 102 chambres à fin 2020. Ces hôtels sont majoritairement présents en Australie, ainsi qu'au Brésil où ils sont exploités sous contrats de location avec un loyer variable indexé sur un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

Cette division intègre également trois activités exercées en Asie-Pacifique : AccorPlus (programme de cartes de réduction), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes).



Finalisation du modèle *asset-light* de Accor en 2020

Accor a concrétisé la finalisation de son modèle *asset-light* en procédant aux dernières cessions d'actifs structurantes pour son réseau.



Il a organisé la cession de sa filiale Orbis, et à travers elle, des hôtels que le Groupe détenait en Europe Centrale pour un montant de 1,1 milliard d'euros, tout en conservant les contrats d'exploitation.



Suite à l'acquisition de la chaîne Mövenpick en 2018, Accor a conclu un accord de Sale & Management Back avec le fond privé HR Group pour la vente de 16 hôtels en location, présents en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas, dont le Groupe assurera la gestion pendant 20 ans.

Restaurer la confiance des parties prenantes en s'appuyant sur de nouveaux standards sanitaires

Depuis quelques années, Accor prend des initiatives pour faire de ses hôtels de véritables lieux de vie. Accueillir, protéger et prendre soin de ses hôtes est au cœur de sa vocation et de sa raison d'être. Dans un contexte de vigilance sanitaire très forte, Accor a décidé de renforcer le niveau de ses exigences en matière de sécurité sanitaire, d'hygiène et de prévention, afin de dissiper les inquiétudes et créer les conditions d'une reprise rapide de ses activités dès que le tourisme reprendra.



92 %

des hôtels du Groupe
accrédités ALLSAFE
à fin décembre 2020

Création du label « ALLSAFE » en partenariat avec Bureau Veritas

La santé, la sécurité et le bien-être de ses parties prenantes, que ce soient ses collaborateurs, ses clients ou ses partenaires, sont la priorité absolue de Accor. Aussi, le Groupe a souhaité les rassurer sur sa capacité à les accueillir dans des conditions sanitaires optimales en s'associant à Bureau Veritas, leader mondial des essais, de l'inspection et de la certification, pour définir des standards sanitaires très exigeants, et lancer le label « ALLSAFE », déployé auprès de 92 % des hôtels à fin décembre 2020.

Mené avec des médecins et des épidémiologistes, ce travail a été réalisé en concertation avec les propriétaires d'hôtels, les groupements représentant la profession, partagé au sein de l'Alliance France Tourisme, et avec les ministères du Tourisme, de la Santé et du Travail pour valider les standards identifiés. Cette démarche a donné lieu à la création d'un guide opérationnel destiné à tous les acteurs du secteur pour leur permettre d'appliquer scrupuleusement les recommandations des instances sanitaires (OMS, Ministère de la Santé, etc.) dans toutes les zones d'hébergement, de services généraux et de restauration. Ce label, qui certifie que le niveau de propreté, de sécurité et de prévention mis en œuvre au sein des hôtels est adapté au contexte sanitaire, devrait contribuer à la reprise des activités d'hébergement et de restauration dès que l'activité touristique reprendra.

Création d'une assistance médicale en partenariat avec Axa Partners

Accor a également conclu un partenariat avec Axa Partners, spécialisé dans les services d'assistance et l'assurance voyage, afin de doter ses hôtes d'une assistance médicale leur permettant de bénéficier des meilleures offres de santé et des meilleurs soins lorsqu'ils séjournent dans les hôtels du Groupe. Les clients ont accès à de vastes réseaux médicaux réunissant des dizaines de milliers de professionnels de santé agréés, ainsi qu'à des téléconsultations médicales partout dans le monde.

Cette initiative s'inscrit dans une conviction forte que le métier d'hôtelier dépasse le cadre de la chambre et du restaurant de l'hôtel, et a pris un sens particulier dans le contexte sanitaire actuel.

Accor se prépare au rebond de son activité après la pandémie de Covid-19. Cette assurance médicale vient compléter son écosystème de services d'hospitalité augmenté en s'inscrivant dans les protocoles de santé et de prévention renforcés avec le label « ALLSAFE », en vue de faire redécouvrir le plaisir du voyage au sein des hôtels Accor.



Déploiement de « Accor Key » dans l'ensemble des hôtels du Groupe

Accor a décidé de déployer une clé numérique, « Accor Key », dans l'ensemble de ses hôtels afin de proposer à ses clients un parcours totalement sans contact.

Grâce à cette clé, ces derniers auront accès à leur chambre sans clé physique. À leur arrivée, ceux-ci recevront la clé de leur chambre sous forme virtuelle en téléchargeant une application dédiée sur leur smartphone. Ils auront accès, grâce à leur téléphone portable, à leur chambre, aux salles de réunion et aux ascenseurs.

UN ÉCOSYSTÈME AGILE FACE AUX NOUVELLES TENDANCES

S'ADAPTER aux besoins de flexibilité et de sécurité des clients

Comme souvent par le passé, cette crise a renforcé les tendances de consommation qui préexistaient avant sa survenance. Les possibilités de voyages étant beaucoup plus incertaines du fait des restrictions sanitaires, les voyageurs se sont mis à chercher des offres dont les conditions commerciales étaient plus flexibles. Il y a 10 ans, une réservation était effectuée 45 jours avant le séjour. Il y a 1 an, ce délai avait diminué à 28 jours. Depuis le début de la crise, seuls quelques jours séparent la réservation de l'arrivée effective des clients dans les hôtels. Le Groupe s'est donc adapté à ces nouvelles contraintes en améliorant notamment sa réactivité et sa flexibilité. En fonction des conditions de réservation de ses clients, le Groupe a ainsi permis l'annulation sans frais des séjours réservés, leur remboursement intégral, et a proposé à ceux qui le souhaitent un report sous 18 mois au sein de l'hôtel de leur choix.

Cette flexibilité a également été mise en œuvre à l'égard des partenaires hôteliers en leur offrant une plus grande facilité de conversion de leurs hôtels sous les marques The House of Originals, MGallery, Mövenpick, Grand Mercure, Mercure, Ibis Style et Greet, lesquelles représentent actuellement 43 % du pipeline de Accor.

Enfin, si les enjeux d'hygiène sont depuis longtemps essentiels dans le secteur du tourisme et du voyage, ils le sont devenus encore plus avec la crise sanitaire. Pour 77 % des clients, l'hygiène, la distanciation physique et la politique de l'hôtel sont les trois critères essentiels considérés dans le choix d'un hôtel.

Aussi, le Groupe a décidé de généraliser le plus haut niveau d'exigence sanitaire au sein de ses hôtels pour rassurer ses clients et ses partenaires en garantissant des conditions d'accueil totalement sécurisées.

« Accor a dû se montrer flexible et réactif pendant la crise. Seuls quelques jours séparent la réservation de l'arrivée effective des clients dans les hôtels ; en fonction de leurs conditions de réservation, le Groupe a permis l'annulation des séjours réservés, leur remboursement intégral et un report à ceux qui le souhaitent dans les hôtels de leur choix. Accor a également offert à ses partenaires hôteliers une plus grande facilité de conversion de leurs hôtels. »

ACCOMPAGNER l'essor du tourisme local favorisé par la demande domestique

Les mois de confinement ont été pour beaucoup l'occasion de repenser leurs vacances ; et si les voyages internationaux ont été fortement ralentis du fait des restrictions sanitaires, beaucoup de touristes aspirant à changer d'air en ont néanmoins profité pour mieux connaître leur région.

Ainsi, 80 % des français partis cet été en France sont restés dans les environs de leur lieu de vie. Soutenant l'économie locale, ce tourisme de proximité leur a permis d'économiser un budget traditionnellement réservé au transport (en moyenne 23 % du budget alloué aux vacances contre 15 % pour l'hébergement), et de pratiquer un tourisme beaucoup plus écologique.

Parmi les tendances observées, l'hôtel semble demeurer une destination à part entière, sa fréquentation, notamment sur les segments économique et milieu de gamme, ayant bien repris durant l'été. Le Groupe entend bien capitaliser sur cette clientèle dans les prochains mois.

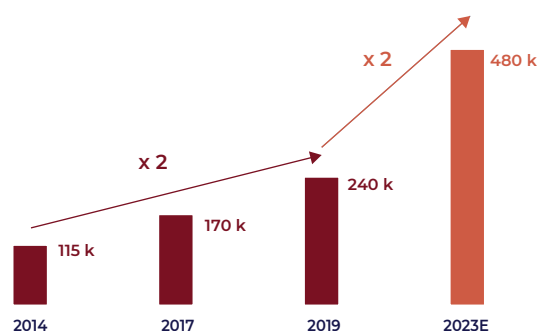


AMPLIFIER le développement du Groupe dans l'hôtellerie Lifestyle

Parmi les tendances notables de ces dernières années, l'hôtellerie *Lifestyle* est celle qui rencontre le plus grand succès en raison de sa dimension identitaire, fondée sur des valeurs qui font échos à ses clientèles.

Dans ce segment, les hôtels sont l'émanation de valeurs, de style de vie procurant à leurs hôtes un sentiment d'appartenance à une communauté. Ils constituent des lieux de vie permettant aux voyageurs et aux habitants locaux d'interagir et de vivre ensemble des expériences uniques faites d'authenticité et de partage. Par essence innovant, ce segment est élaboré autour de décors créatifs et de services qui correspondent aux aspirations des clients. Ces derniers, souvent plus jeunes que ceux des marques traditionnelles, amènent Accor à repenser régulièrement ses relations avec eux et le parcours qu'il leur propose ; un segment stratégique pour le Groupe car il lui permet de renouveler sa clientèle.

Ce segment est appelé à se développer fortement dans les années à venir et devrait assurer une part non négligeable de la croissance des revenus du Groupe dans le futur. Il représente actuellement 2 % de l'offre mondiale des chaînes hôtelières et près de 10 % de leur pipeline. Accor avait pressenti cette tendance il y a quelques années et y avait renforcé son développement, lui valant aujourd'hui de disposer du portefeuille de marques le plus étoffé du marché. En 2020, Accor y a encore renforcé ses capacités de développement avec la création d'Ennismore.



UN SEGMENT EN CROISSANCE
(en milliers de chambres)

Données basées sur les 60 plus grands réseaux de marques *Lifestyle*.

ACCOMPAGNER l'évolution des modes de travail avec des espaces de coworking adaptés aux besoins des entreprises

Les restrictions sanitaires de toutes formes imposées dans le monde entier ont profondément bousculé le quotidien de milliards d'individus, que ce soient leurs habitudes familiales, professionnelles ou de loisirs. Entravant la circulation des personnes, leurs déplacements et leurs voyages, elles ont naturellement favorisé l'essor des outils de communication à distance nécessaires à la poursuite des relations sociales et professionnelles. Le travail à distance a naturellement pris beaucoup d'ampleur et a remporté un grand succès, tant auprès des salariés que des entreprises.

Les salariés nés entre 1980 et 2000 représentent en 2020 la moitié de la masse salariale. 70 % d'entre eux souhaitent travailler comme indépendants au moins une fois dans leur vie tandis que seuls 7 % envisagent de travailler dans un bureau traditionnel.



« La révolution du travail à distance est lancée. »

7 salariés sur 10⁽¹⁾ pensent que la crise sanitaire va profondément transformer leurs habitudes de travail

2 télétravailleurs français sur 3 pensent ne pas revenir travailler au bureau à temps plein

1 télétravailleur sur 2 ne veut pas rester chez lui pour travailler

Le respect d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que l'autonomie figurent désormais parmi les principales préoccupations des travailleurs. Qu'ils soient indépendants, télétravailleurs ou entrepreneurs, tous cherchent à travailler à moins de 10 minutes de l'endroit où il se trouve. Très connectées, les nouvelles générations cherchent aussi des lieux reflétant leur état d'esprit ouvert, communautaire, créatif, flexible, innovant ; des lieux capables de s'adapter à des besoins évolutifs, notamment pour les *start-up* en expansion.

Ces espaces constituent également pour les entreprises des solutions de mobilité idéales pour leurs collaborateurs, très séduisants aussi pour les millennials, cibles principales de leurs campagnes de recrutement.

1 Étude Malakoff Humanis, juin 2020.

Accor a acquis 100 % des activités *asset-light* de sbe. Le Groupe est également entré en négociations exclusives avec Ennismore pour créer le plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie *Lifestyle*

Le *lifestyle*, le divertissement, les lieux qui ont une âme sont depuis de nombreuses années au cœur de la stratégie de développement et de croissance de Accor. Le *lifestyle* connaît un engouement important des clients qui cherchent de plus en plus des concepts hôteliers imprégnés des valeurs et des styles de vie qu'ils affectionnent.

Ce segment représente actuellement environ 5 % des revenus de Accor, mais plus de 25 % de son pipeline en valeur. En fusionnant Ennismore et sbe, ce nouvel ensemble regroupera 13 marques mondiales, 73 hôtels exploités et plus de 150 bars et restaurants. À ceux-là s'ajouteront rapidement plus de 110 nouveaux établissements déjà signés et potentiellement 70 autres à l'étude actuellement.

Grâce à ce rapprochement, Accor enrichit de nouveau son portefeuille de marques, qui connaît la croissance la plus rapide de l'industrie, et a vocation à s'imposer comme un moteur de croissance important dans le futur.

13 marques *Lifestyle*



Partenariat stratégique avec Faena pour un lancement de la marque à l'international

Faena et Accor ont annoncé en 2021 qu'ils s'associent pour lancer la marque Faena dans des destinations stratégiques internationales.

Faena collaborera avec Accor pour innover et déployer des Faena Districts dans les destinations les plus prisées au monde.

Ce rapprochement marque une nouvelle étape dans le renforcement de la présence du Groupe dans l'hôtellerie *Lifestyle*.

Accor développe son concept « Workspitality » pour répondre aux besoins nouveaux de mobilité professionnelle

Accor est en pointe dans ces nouveaux modes de travail depuis plusieurs années grâce à ses marques Wojo et Mama Works.

Leader français du *coworking*, Wojo proposent actuellement 300 spots dans 70 villes de France (immeubles dédiés) du segment économique au luxe, et aménage dans les hôtels Accor des espaces animés, flexibles, communautaires, créatifs, accessibles et pratiques baptisés « *Wojo Corners* », répondant aux besoins d'équilibre des travailleurs.

En complément, Accor travaille à la conversion de chambres en bureaux suite à de nombreuses sollicitations d'entreprises qui cherchent de nouvelles solutions pour leurs salariés.

Outre leur flexibilité qui permet aux hôtels d'adapter les espaces aux besoins de places de ses clients (bureaux individualisés, de 1 à 3 places, espaces de plusieurs dizaines de places, salles de réunions de toutes tailles, etc.), ces espaces aux designs originaux et aux installations modernes se veulent conviviaux et soucieux du bien-être et de la motivation des travailleurs. Ils sont pensés pour favoriser les échanges, la productivité, l'engagement et un vrai sentiment d'appartenance.

Ils proposent également une palette de services hôteliers procurant tout le confort nécessaire pour travailler dans les meilleures conditions (réception 24H/24, connexion wifi de qualité, imprimantes, restauration, salle de gym, parking, logement sur place, etc.).

1 200 espaces de *coworking* seront ouverts au sein des hôtels du Groupe d'ici 2022.

Un programme de fidélité connectant les membres aux marques et amplifiant leur engagement

Un portail digital global qui rassemble toute l'offre Accor

Accor a l'ambition d'inventer le voyage de demain et d'embrasser tous les modes de vie en accompagnant ses clients dans leur quotidien et leurs passions. Or les attentes des clients ont profondément changé en matière de fidélisation. Ils veulent plus de simplicité d'usage, des bénéfices tangibles et immédiats, plus de personnalisation et un écosystème allant bien au-delà du simple cadre des hôtels.

« Les membres veulent plus de simplicité d'usage, des bénéfices tangibles et immédiats, plus de personnalisation et un écosystème allant au-delà du cadre de l'hôtel. »

Dans ce contexte, Accor a élaboré un nouveau programme de fidélité, *ALL-Accor Live Limitless*, fer de lance de sa stratégie commerciale, accessible à tout client depuis une application mobile unique qui donne accès à tout l'univers Accor. Véritable portail de l'hospitalité augmentée dédié à la mobilité, à l'hospitalité, au voyage et au divertissement, *ALL* a vocation à faire de ses établissements de véritables lieux de vie associant hôtellerie, détente, restauration, sport, meeting, *coworking* et divertissement pour accompagner les voyageurs, les habitants et les travailleurs dans toutes leurs envies et leurs besoins.

ALL offre également la possibilité aux membres d'échanger leurs points de fidélité auprès de nombreux partenaires du programme, acteurs multiples du voyage comme Air France, Qatar Airways, Hertz, Europcar, Paris Aéroport, du divertissement avec le PSG, IMG (géant américain du sport, de l'événementiel et de la gastronomie) et AEG (organisateur de spectacles et de concerts), mais aussi des *start-up* comme le voiturier Ector, de parkings, des services personnalisés, etc. À travers *ALL*, les membres ont également accès à une collection d'événements à réserver, à des visites touristiques, des ventes privées, et des avantages nombreux pensés en fonction de leurs passions.

ALL permet au Groupe de soutenir la croissance de ses ventes et sécuriser une part croissante de son chiffre d'affaires en augmentant à la fois le nombre de clients porteurs de cartes de fidélité et leur contribution au chiffre d'affaires, en faisant en sorte que chacun trouve intérêt à l'utiliser au quotidien. Avec *ALL*, Accor a opéré une transition fondamentale vers davantage d'émotionnel et d'expérientiel, et a redéfini toute sa promesse de fidélisation.

Un outil pensé pour attirer de nouveaux partenaires, soutenir la croissance du trafic et fidéliser

Afin de générer du trafic au sein du programme de fidélité *ALL* et d'en accroître l'attractivité auprès de ses membres, Accor concrétise en 2020 plusieurs partenariats d'envergure avec des acteurs internationaux œuvrant dans les domaines de la mobilité et des paiements électroniques.

Ces partenariats sont non seulement destinés à enrichir la gamme d'avantages du Groupe, mais aussi à générer davantage de trafic et de revenus.



Le partenariat avec Grab permet à ses membres d'utiliser leurs points GrabRewards au sein des 40 enseignes hôtelières de Accor, et aux membres *ALL* de bénéficier d'un accès aux avantages de GrabRewards, plus important programme de fidélité d'Asie du Sud-Est qui récompense ses utilisateurs pour leurs achats quotidiens à travers une gamme de services étendue (services de VTC, services de livraison, paiements numériques...).



Les partenariats avec Visa et BNP Paribas offrent aux membres *ALL* de nouvelles possibilités de paiement grâce à la création d'une carte de paiement cobrandée *ALL-Visa*. Cette carte permet de réaliser des achats du quotidien, d'obtenir des récompenses adaptées aux centres d'intérêts et aux passions des membres, de gagner davantage de points de fidélité dans l'écosystème Accor, d'accéder à des expériences uniques (courts séjours en régions, à la montagne, sur le littoral, dîners, spas, événements exceptionnels, matchs du PSG, concerts à l'Accor Arena, festivals gastronomiques), et de consommer auprès des 85 partenaires de Accor dans le domaine du voyage et du *lifestyle*.

Le lancement de la carte *ALL-Visa* est prévu en Europe au cours du premier trimestre 2021, et devrait encourager les voyageurs à séjourner plus fréquemment dans les hôtels Accor, et avec plus de simplicité. Le Groupe aura également plus de facilité à garder contact avec ses clients au-delà de leurs séjours, et à recruter de nouveaux membres en augmentant leur panier moyen.

« La carte *ALL-Visa* encouragera les voyageurs à séjourner plus fréquemment dans les hôtels Accor et permettra d'entretenir le contact avec les clients au-delà de leurs séjours. »

Ainsi, en plus de faire venir de nouveaux membres d'autres programmes de fidélité, générant des revenus additionnels pour Accor, ces partenariats permettront au Groupe d'accroître sensiblement les avantages et récompenses dont les membres *ALL* bénéficient, et d'augmenter leur engagement au sein du programme.



ALL répond à de nombreux enjeux essentiels :

- Enjeux de la fidélisation et de la distribution directe
- Enjeux de la personnalisation, de la démultiplication des points de contact avec les clients, et de la croissance du trafic
- Enjeux de l'augmentation de la fréquence d'utilisation de l'écosystème, et de la montée en gamme des membres à travers une architecture enrichie de nouveaux statuts

“

ALL constitue un facteur de résilience précieux durant la crise.



ALL est une marque puissante, internationale, premium, inspirante et tendance ”

ACCOR, UN GROUPE ENGAGÉ ENVERS SES TALENTS ET SES COMMUNAUTÉS

Grâce à l'implication de ses talents, Accor se développe fortement depuis 50 ans et constitue aujourd'hui un leader mondial hôtelier de premier plan. Ses 266 000 collaborateurs sont au cœur de ses opérations quotidiennes dans toute leur diversité. L'humain est à la base de chacune de ses activités d'hospitalité et constitue son actif le plus précieux.

ÊTRE HEARTIST®

HEART

Tout ce que nous faisons vient du cœur

+ ARTIST

Nous sommes des experts dans ce que nous faisons

HEARTIST®

DIVERSITÉ

51%

des employés ont moins de 35 ans

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

2,5 M

d'heures de formation ont été délivrées aux collaborateurs



La promesse employeur *be limitless*

La culture Accor engage chaque collaborateur à être un *Heartist*® œuvrant avec le cœur et expertise dans ce qu'il fait, et à s'engager au service des clients avec générosité, inventivité, liberté et efficacité.

En 2019, Accor a redéfini sa promesse en tant qu'employeur :

« *Be limitless : Faites ce que vous aimez.*

Prenez soin du monde qui vous entoure. Osez challenger le statu quo ! »

Cette promesse employeur, « *Be Limitless* », forme un cadre nouveau pour l'organisation et l'amélioration des programmes qui préexistaient dans le Groupe. Elle est soutenue par les 4 piliers suivants :

- **Come as you are** (Venez comme vous êtes)
Le Groupe a la volonté d'être une entreprise inclusive et d'accueillir chacun et chacune, dans la richesse de ses différences.
- **Work with purpose** (Donnez du sens à vos actions)
Accor souhaite donner à chacun la possibilité de s'engager en participant à ses programmes d'hospitalité positive, et en agissant pour un développement durable au bénéfice de l'environnement et des communautés locales.
- **Grow, learn and enjoy** (Grandissez, apprenez et savourez)
Accor veut être la meilleure école internationale où chacun peut bénéficier de formations et plans de carrière taillés à la mesure de ses ambitions et passions, pour développer son expertise de l'hospitalité et des arts de vivre.
- **Explore limitless possibilities** (Explorez des possibilités infinies)
L'hospitalité de Accor s'étend bien au-delà de ses murs. Le Groupe crée les expériences *lifestyle* qui font la tendance. Hôtels, restaurants, espaces de *coworking*, boîtes de nuit, spas, *start-up* à la pointe de la technologie, l'univers Accor qui s'offre à ses collaborateurs, ce sont 44 marques pour vivre, travailler et se divertir.

Du fait de la pandémie de Covid-19, la promesse employeur n'a pu prendre vie que partiellement en 2020 et n'a pas fait l'objet d'un lancement global ; il est prévu courant 2021.

L'engagement de Accor envers ses communautés, et en faveur de l'éthique

Partout dans le monde, Accor opère ses activités en adéquation avec ses valeurs éthiques, en s'engageant souvent au-delà des législations locales en vigueur. Dans la sphère directe de ses activités, comme auprès des clients, fournisseurs et partenaires, Accor s'engage à protéger les droits de l'homme, à lutter contre la corruption et à protéger la vie privée de ses clients.

Cet engagement est porté par sa Charte Éthique & RSE, qui encadre ses responsabilités et dont émanent toutes les politiques environnementales, sociales et sociétales.

La stratégie RSE de Accor, *Planet 21-Acting Here* s'articule autour de quatre axes et deux priorités, choisis pour répondre directement aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux identifiés par le Groupe. Avec cette stratégie, Accor contribue à apporter des réponses aux objectifs de développement durable définis par l'ONU.



AXES DE LA STRATÉGIE PLANET 21-ACTING HERE



Être une entreprise inclusive et garantir le bien-être des collaborateurs. Cette ambition se reflète dans la promesse d'employeur du Groupe *Be Limitless*.



Engager les clients à démultiplier les effets positifs des actions du Groupe, de ses hôtels et de ses collaborateurs. Accor souhaite faire vivre à ses clients une expérience hôtelière toujours plus responsable et les engager à agir à ses côtés.



Sceller une relation durable avec les partenaires : ses fournisseurs, les propriétaires de ses hôtels et les hôtels indépendants en relation avec le Groupe. Préserver sa réputation induit de prolonger ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux auprès de ses partenaires pour en faire bénéficier à toute la chaîne de valeur de l'hôtellerie.



Agir auprès des communautés locales, pour que la mobilisation ne s'arrête pas à la porte des hôtels.

Enfin, les enseignements tirés de l'empreinte environnementale du Groupe sont clairs : deux de ses priorités stratégiques, le développement du parc immobilier qu'il exploite sous ses enseignes et celui de son activité de restauration, sont aussi les principaux leviers pour réduire son impact environnemental. Accor porte donc logiquement une attention particulière sur ces deux enjeux spécifiques :

PRIORITÉS DE LA STRATÉGIE PLANET 21-ACTING HERE



Proposer à ses clients une alimentation saine et durable, qui bannit le gaspillage alimentaire.



Engager ses hôtels dans la transition énergétique en visant des bâtiments neutres en carbone.

Planet 21-Acting Here guide les efforts de l'entreprise pendant la période 2016-2021. Initialement prévue à fin 2020, l'échéance de ce programme a été reportée à fin 2021, pour tenir compte des circonstances particulières liées à la crise Covid-19. Chacun des axes de cette feuille de route se décline en objectifs précis, à horizon 2021, suivis chaque année et dont les résultats sont détaillés en pages 221 à 224.

ACCOR, UN GROUPE RÉSOLUMENT INNOVANT

En 50 ans, Accor a considérablement renforcé son implantation géographique et bâti un écosystème attractif fondé sur un large portefeuille de marques différenciées, et une richesse dans les services qu'il propose. Le secteur de l'hospitalité évolue de plus en plus rapidement, particulièrement sous l'effet des innovations digitales, très nombreuses ces dernières années, et de la montée des acteurs digitaux qui ont amplifié cette dynamique. Alors que le rythme d'innovation s'accélère, Accor cherche à être le plus agile possible pour anticiper les tendances futures de ses marchés et se positionner au premier plan de ces évolutions. Il a également renforcé ses capacités de distribution et de fidélisation.

Une capacité digitale robuste, centrée sur les bénéfices de ses clients et de ses partenaires

La montée en puissance des plateformes de réservation en ligne, l'expression immédiate de feedback par les hôtes et l'émergence de nouvelles pratiques ont changé la donne du métier d'hôtelier. Afin de réinventer l'hospitalité digitale, Accor a mené dernièrement des projets d'innovation digitale pour développer de nouveaux services dédiés à ses clients, à ses partenaires et à ses collaborateurs :

- **offrir à ses clients des expériences** digitales exemplaires lui permettant de mieux les connaître, mieux les accueillir et mieux les servir, tout en les fidélisant à ses marques ;
- **optimiser la connaissance client pour un accueil personnalisé** : la confiance est au cœur de la relation client, particulièrement dans un secteur où l'appréciation de la qualité de l'expérience repose sur les perceptions individuelles plus que sur les données objectives de la prestation ;
- **simplifier et fluidifier l'expérience des clients** quel que soit le canal emprunté *via* la dématérialisation des solutions de paiement en ligne, l'*online check-in* et le *fast check-out* ;
- **accompagner les voyageurs dans leurs besoins quotidiens** avec un nouveau programme de fidélité *lifestyle ALL-Accor Live Limitless* et une application associée leur donnant accès à un écosystème digital complet, simple et attractif ;
- **monitorer les conversations clients** : avant de réserver une chambre d'hôtel, 95 % des voyageurs regardent les commentaires en ligne. Ces avis sont aujourd'hui considérés comme l'un des premiers déclencheurs de réservation.

« En moyenne,
1 avis toutes les 15 secondes est publié :
ces retours en ligne sont une
opportunité unique de renforcer
la connaissance client et d'améliorer
efficacement les services proposés
aux hôtes en se mettant à leur écoute. ⁽¹⁾ »

Accor cherche également à faciliter la vie de ses partenaires hôteliers, et à renforcer sa relation avec eux en leur proposant des outils d'information et de reporting de qualité, performants et adaptés à leurs besoins :

- **accroître efficacement leurs revenus et les aider à maîtriser leurs coûts** grâce à des solutions globales de *dynamic pricing* et de *revenue management* ;
- **proposer un portail dédié incluant des informations et des services personnalisés**, ainsi qu'un processus de facturation optimisé et automatisé ;
- **optimiser la réputation des hôteliers** à partir des contenus publiés sur internet et des enquêtes de satisfaction conduites auprès des hôtes, en comprenant ce qu'ils apprécient et en répondant plus efficacement à leurs demandes et suggestions ;
- **augmenter l'agilité, la puissance et la stabilité des systèmes informatiques** pour accélérer le déploiement de nouveaux services, garantir un parcours fluide aux clients et accompagner la montée en puissance du volume de transactions ;

« TARS,
l'outil de distribution de Accor
enregistre 60 milliards de requêtes
de réservations chaque année
et 1,7 réservation par seconde. ⁽¹⁾ »

- **optimiser l'exploitation des bases de données** dont l'analyse nourrit les hôtels et garantit aux clients un service qualitatif et personnalisé. Rassemblées dans une grande plateforme industrielle (ACDC), les données recueillies dans les hôtels permettent à Accor de les exploiter dans une approche prédictive, et confèrent au Groupe des leviers de décision factuels ;
- **proposer des solutions digitales innovantes dédiées aux entreprises (MICE & BtoB)**, notamment la réservation d'espaces de séminaires, enrichie de services BtoB.

(1) Données 2019, avant crise du Covid-19

L'open innovation, un moteur interne pour créer l'hospitalité de demain

Afin d'accompagner les nouveaux usages et de s'ouvrir aux nouvelles générations, aux nouveaux métiers et à de nouvelles activités, Accor cherche à stimuler la créativité de ses équipes grâce à une dynamique d'*open innovation* avec toutes les forces vives du progrès, tant internes qu'externes.

C'est en anticipant le changement que le Groupe peut espérer répondre au mieux aux besoins de ses clients, collaborateurs et partenaires.

L'écosystème d'innovation de Accor a pour objet de soutenir et pérenniser sa création de valeur. Le Groupe suit et analyse donc les tendances dans ses domaines d'activité en plaçant toujours ses clients et partenaires au cœur de ses réflexions. Cet écosystème a pour objet de :

- **stimuler l'innovation en interne**, notamment à travers des programmes d'intrapreneuriat et de mentoring ;
- **créer de nouvelles marques et de nouveaux concepts hôteliers** : greet, JO&JOE, Le Loft, Flying Nest, etc. ;
- **acquérir des marques existantes** afin de pénétrer de nouveaux secteurs d'activité et de nouveaux marchés ;
- **créer des liens solides avec des partenaires** attractifs à travers le monde.



Un écosystème d'innovation stimulant

L'écosystème d'innovation de Accor s'étend à l'ensemble de son organisation, et s'appuie sur cinq acteurs principaux :

Innovation lab

observation des tendances, accompagnement de la transformation du Groupe grâce à des partenariats forts avec The Camp, Viva Technology, Boma, Innovation Factory

Disruption et growth

interface entre l'écosystème entrepreneurial et le Groupe, renforcement de ses liens avec les *start-up*

Marketing, digital et e-commerce

innovation dans la relation client, les concepts et les nouvelles expériences, en mettant l'accent sur la personnalisation, l'intelligence artificielle et l'interactivité avec clients et partenaires

Talent & Culture

identification et valorisation des collaborateurs, transformation managériale et culturelle pour des équipes pluridisciplinaires

Hôtels

mise en œuvre de la transformation et tests des innovations du Groupe

Open Ideas

Persuadés de la nécessité de réunir les métiers du terrain et les sièges, Accor permet à chaque talent de proposer via la plateforme interne d'innovation collaborative « Open Ideas », des idées, individuellement ou en équipe, de voter pour celles qu'ils apprécient, commenter celles postées et échanger librement avec leurs pairs, partout dans le monde. C'est l'occasion de participer à des challenges et des réflexions à l'international, sur de vraies problématiques business, d'itérer et cocréer.

Catalyseur d'innovation, cette plateforme contribue non seulement à l'exploration de tous les possibles, mais aussi à la mise en projet des idées les plus prometteuses. La finalité étant de mettre en œuvre ces propositions, comme ce fut le cas avec le prototypage des Google Glass pour l'environnement Accor.

Des partenariats avec les start-up

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

Co-innover aux côtés des leaders de demain

Si les start-up et les partenaires technologiques permettent à Accor d'imaginer les expériences qui feront l'hospitalité de demain, ses talents constituent sa richesse essentielle. C'est la raison pour laquelle le Groupe noue des partenariats clés avec les plus grandes écoles à travers le monde, dans le but de renforcer son attractivité auprès des étudiants de l'enseignement supérieur, futurs leaders de l'hospitalité, et de bénéficier de leur vision nouvelle et innovante.

Les start-up sont de véritables atouts pour Accor. Elles apportent un souffle nouveau à ses réflexions et enrichissent ses compétences et savoir-faire. Depuis 2016, une douzaine de nouvelles activités l'ont rejoint. Ces start-up sont référencées sur une plateforme d'open innovation baptisée « Startup Flow », accessible à l'ensemble de l'organisation.

« Chez Accor, nous sommes convaincus que la collaboration entre start-up et grands groupes est essentielle : laboratoire d'open innovation d'un côté et vaste terrain de test et d'industrialisation de l'autre ; les bénéfices à en tirer sont innombrables pour les deux partis. »

Libérer le travail pour le rendre plus agile et coopératif

Accor privilégie parallèlement de nouveaux modes de management et de nouvelles méthodes collaboratives pour décloisonner, libérer et abolir les traditionnels rapports de force, au profit de rapports de flux.

L'objectif du Groupe est de bousculer les habitudes en place pour créer une rupture dans les façons de penser et libérer le potentiel créatif des collaborateurs en leur formant à des méthodes de travail novatrices, en leur offrant un cadre de travail stimulant, et en rendant les plans d'actions plus collaboratifs.

Pour imaginer et créer des expériences humaines uniques, que ce soit pour ses clients, ses partenaires ou ses collaborateurs, Accor met à profit un processus créatif mettant l'humain en son centre, et s'appuyant sur l'expérimentation sur le terrain (feedbacks des collaborateurs des Hotel Labs), sans idée reçue, pour avancer plus vite et mieux.

Fort d'un réseau de plus de 150 écoles partenaires, de commerce, de management hôtelier et d'universités dans ses différents pays d'implantation, Accor organise chaque année un challenge dédié aux étudiants pour encourager et promouvoir son approche d'open innovation.

Depuis 8 ans, les équipes du Groupe défient les étudiants des quatre coins du monde lors du concours mondial « TakeOff », véritable tremplin pour les plus créatifs. Lors de ce challenge qui rassemble chaque année plus de 500 inscrits, les candidats proposent de nouvelles solutions à différentes problématiques stratégiques telles que le programme de fidélité, les services F&B, ou l'engagement des clients et des employés en faveur du développement durable.

Stratégie et objectifs

Si le chiffre d'affaires du Groupe a été sévèrement atteint par les restrictions de voyage décrétées en 2020 dans le monde entier, ses leviers de croissance demeurent intacts, son assise financière toujours aussi robuste, et son modèle *asset-light*, agile. L'ensemble de ses leviers : ses marques, son réseau, ses expertises en matière de développement, de gestion hôtelière, ses systèmes de distribution, son programme de fidélité, ses innovations produits et technologiques, sont autant d'atouts qui confèrent à Accor les moyens d'un retour rapide à une dynamique de croissance pérenne, dès que les campagnes de vaccinations auront porté leurs fruits. Ces leviers font actuellement la résilience du Groupe dans la crise, et seront moteurs au moment du rebond de son industrie.

En attendant, Accor travaille à l'amélioration de ses forces en continuant d'enrichir son offre de services au regard des besoins exprimés par ses clients durant la crise, en enrichissant son portefeuille de marques *Lifestyle*, en améliorant son efficacité organisationnelle, et en poursuivant activement son développement sur l'ensemble des segments et des zones géographiques.



UN MODÈLE D'AFFAIRES RÉPONDANT À QUATRE ENJEUX STRATÉGIQUES FONDAMENTAUX

Fort de l'écosystème qu'il a bâti ces dernières années, Accor exploite un modèle d'affaires liant intimement des mécanismes de création de valeur avec de multiples partenaires hôteliers, non hôteliers et commerciaux qui sont autant de parties prenantes de cet ensemble.

En tant que groupe *asset-light*, Accor s'appuie sur des actifs hôteliers dont il maximise les revenus pour le compte de leurs propriétaires. À cette fin, il propose un portefeuille de 40 marques hôtelières, ainsi qu'une large gamme de services développée pour enrichir les expériences des clients (conciergerie, spectacles, restauration, gastronomie, événements sportifs...), et diversifier ses offres dans d'autres domaines tels que le *coworking* ou la location de résidences privées.

Parallèlement, Accor propose à ses partenaires hôteliers un ensemble de services dédiés à l'optimisation de la gestion de leurs hôtels ; des services financiers, marketing, RH (Académie Accor), digitaux/IT (PMS, CRS, CRM), d'achat (Adoria, Astore), de distribution (D-Edge, VeryChic, Gekko, ResDiary), de fidélisation (*ALL*), etc.

Il fédère également un nombre croissant d'acteurs majeurs de la fidélisation, démultipliant ainsi le nombre d'avantages offerts dans le cadre de son programme de fidélité, et donc son attractivité commerciale, sa capacité de fidélisation et la visibilité de ses offres.

Quel que soit le prisme par lequel est appréhendé le modèle du Groupe, son écosystème a été pensé pour répondre aux enjeux de croissance suivants, hautement stratégiques :



**Attirer
& fidéliser**



**Accélérer
la croissance**



**Optimiser
le modèle**



**Agir pour une
hospitalité positive**

UN MODÈLE D'AFFAIRES RÉPONDANT À QUATRE ENJEUX STRATÉGIQUES FONDAMENTAUX

Hospitalité augmentée



CLIENTS



90 partenaires commerciaux ⁽⁷⁾

ÉCOSYSTÈME GLOBAL DIGITAL

renforçant l'attractivité de Accor
et la rentabilité de son programme de fidélité
(personnalisation & fidélisation)

PROPRIÉTAIRES HÔTELIERS⁽¹⁾

pour le compte desquels
Accor exploite des hôtels

Capital immobilier

5 139 hôtels

753 344 chambres

110 pays

Capital humain

266 000 collaborateurs
dans le monde

OFFRES DE SERVICES D'HOSPITALITÉ

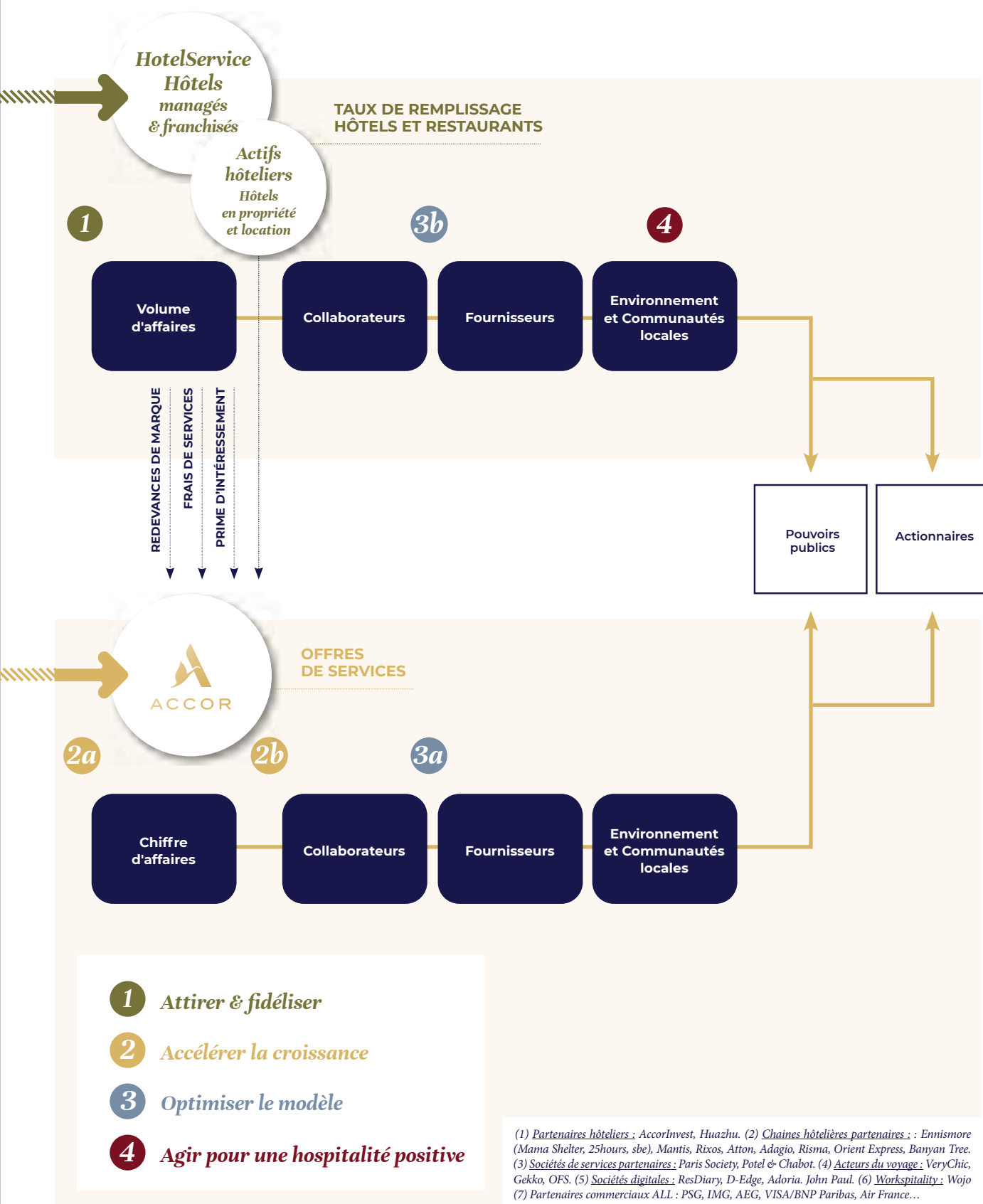
étoffant le catalogue de marques
et de services proposé aux
propriétaires et clients

Chaînes hôtelières ⁽²⁾

1 Nouvelles activités

2 Services ⁽³⁾, voyage ⁽⁴⁾, digitales ⁽⁵⁾
& Workspitality ⁽⁶⁾

ONG & Entreprises à missions





Attirer et fidéliser



Avec l'arrivée des acteurs digitaux dans l'industrie du tourisme et du voyage, les clients se sont habitués à de nouveaux services et à de nouvelles offres, ce qui a induit de profonds changements dans les attentes exprimées. De fonctionnels et pratiques, les besoins sont devenus émotionnels et expérientiels. Délivrer le meilleur *ratio* qualité/prix reste indispensable, mais insuffisant car le client cherche à assouvir d'autres besoins plus profonds ¹ :

PLUS de choix et d'offres



LA RÉPONSE DE ACCOR

L'hospitalité augmentée, ou comment démultiplier les offres pour le client, avec à la fois une plus large typologie d'hébergements et de concepts [*lifestyle*, *resort*, auberges de jeunesse, résidences, etc.] des espaces de *coworking* de toutes tailles, des marques différenciées, et la mise en place d'un écosystème de solutions couvrant toute la chaîne de valeur du tourisme (restauration, sorties et loisirs, transports, billetterie, sites de distribution spécialisés...), *via* des acquisitions et des partenariats.

PLUS de personnalisation



LA RÉPONSE DE ACCOR

À la fois technologique, en ayant recours à la puissance du *big data* et à l'intelligence artificielle pour mieux connaître et anticiper les besoins des clients (ACDC⁽¹⁾), mais aussi profondément humaine en faisant évoluer nos modes de management pour encourager la prise d'initiative individuelle au service d'une attention de tous les instants et sur mesure pour nos clients (programme *Heartist*[®]).

PLUS de fluidité, de flexibilité et de sécurité



LA RÉPONSE DE ACCOR

Une amélioration continue de la robustesse des systèmes de réservation, et de l'expérience de navigation sur le site de distribution, en particulier pour les applications mobiles (dans *all.accor.com*) ; la recherche d'une plus grande continuité entre les expériences digitales et physiques (notion de *seamless*), comme la suppression des comptoirs de réception et l'accueil des clients en utilisant des outils mobiles. Flexibilité commerciale pour les clients, tarifaires, reports et annulation. Facilitation de la conversion pour les partenaires hôteliers souhaitant changer de marques. Certification des hôtels respectant le protocole sanitaire et de prévention renforcée « *ALLSAFE* », et mise en place d'une assistance médicale protégeant les clients, pendant leurs séjours.

PLUS de sens et d'expériences uniques



LA RÉPONSE DE ACCOR

Des partenariats emblématiques (IMG, AEG, PSG, Visa et BNP Paribas, Grab, Accor Arena) et des nouveaux statuts premium (Diamond et Limitless) pour permettre de vivre des expériences « *money can't buy* » ; la proposition d'un écosystème pour accéder facilement à des activités locales, notamment celles qui apportent une forte authenticité, voire un sentiment d'accomplissement (à travers une dimension sociétale ou environnementale) ; un programme de fidélité repensé pour accroître le sentiment d'appartenance et mieux récompenser l'attachement aux marques.



¹ Accor Customer Digital Card.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Lancé en décembre 2019, le programme de fidélité Lifestyle de Accor, *ALL-Accor Live Limitless*, constitue la pierre angulaire de la démarche de conquête, d'attractivité et de fidélisation mise en œuvre par le Groupe au service de ses clients et de ses partenaires. Fort des nombreux avantages auxquels les partenariats contractés dans le cadre de *ALL* donnent droit, et d'une gamme de services d'hospitalité extrêmement large, *ALL* vise à fidéliser durablement ses clients et en conquérir de nouveaux.

Les enjeux du programme sont simples et essentiels à la croissance du Groupe à long terme :

- répondre aux besoins d'hospitalité et de mobilité des voyageurs, des travailleurs et des habitants en leur proposant une large gamme de services et d'avantages attractifs ;
- leur donner envie de découvrir d'autres offres du Groupe quel que soit leur point d'entrée au sein de son écosystème, grâce à un portail global et à une navigation fluide et suggestive ;
- apprendre à connaître chaque client grâce à une relation directe, personnalisée, qui les fidélise dans la durée ;
- nouer des partenariats qui enrichissent les avantages et les récompenses dont bénéficient les membres *ALL*, et génèrent du trafic et des revenus additionnels (ex. Eurostar, Air France, Grab, Alibaba, Visa, etc.) par le biais de programmes de fidélité partenaires.



Dans un modèle *asset-light* où les marques sont des actifs essentiels, il est important d'investir dessus pour en démultiplier les effets vertueux : accroître la *brand equity*, augmenter le RevPAR des hôtels grâce à une plus forte attractivité, faciliter le développement du réseau en proposant des marques fortes aux propriétaires.

LA RÉPONSE DE ACCOR

L'accroissement du portefeuille de marques : un travail de fond sur le positionnement de chaque marque et leur proposition de valeur, notamment dans leur dimension de durabilité, pour répondre aux aspirations croissantes des consommateurs pour des marques engagées et apportant une contribution sociétale.

Des investissements marketing ont été réalisés en 2019 pour accroître la notoriété, la visibilité, l'attractivité et l'impact des marques à l'international, notamment des plus créatrices de valeur, dans le cadre de campagnes de publicité ciblées, et de partenariats avec des acteurs mondialement connus. 90 % de l'effort marketing du Groupe s'est focalisé sur sept marques mondiales (Raffles, Fairmont, Sofitel, Pullman, Mercure, Novotel et Ibis).

À court terme, la crise devrait conduire Accor à concentrer plus particulièrement ses efforts marketing sur les clientèles locales qui soutiendront le rebond, notamment sur les segments économique et milieu de gamme.



Accélérer la croissance

Le développement du réseau d'hôtels ^{2a} influence de façon déterminante la croissance du chiffre d'affaires de Accor. Deux leviers sont traditionnellement activés :

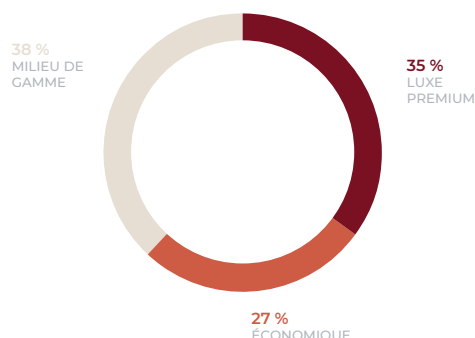
- la croissance du réseau, de façon organique ou par acquisition ;
- la croissance du *ratio* redevance/chambre, en privilégiant les segments (luxe, *lifestyle*, *resort*, etc.) et les types de contrats (management) les plus rémunérateurs, et en augmentant la rentabilité des mètres carrés des hôtels par des concepts et des services générateurs de recettes.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Un rythme de croissance organique très dynamique assurant la densification et la visibilité du réseau du Groupe dans les destinations clés, notamment dans les pays émergents où la croissance est plus forte (75 % du développement actuel) ; une stratégie de couverture de l'ensemble des segments, notamment des plus rémunérateurs (luxe, *lifestyle*, *resort*, etc.) ; facilitation de la conversion d'hôtels pour accélérer son développement sur les segments visés ; acquisition de réseaux d'hôtels et conclusion de partenariats pour renforcer ses leaderships régionaux et son portefeuille de marques (FRHI, Mövenpick, Mantra, Atton, SBE, BHG, Ennismore, etc.).

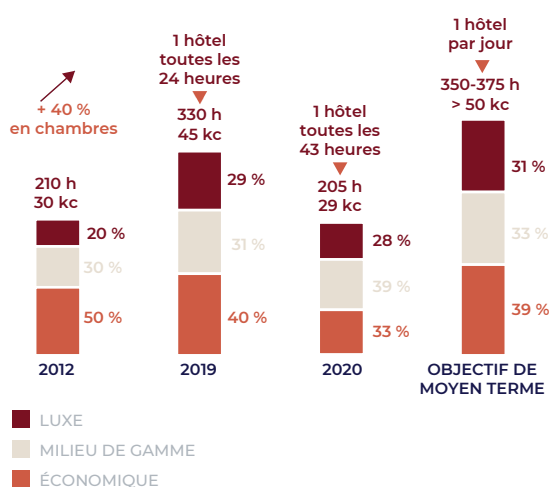
Avec cette stratégie, Accor consolide ses positions de leader dans les régions et les segments où il est présent, accélère son développement dans les zones en forte croissance, comme en Chine grâce à Huazhu, et pénètre le marché américain de façon ciblée via des acquisitions pertinentes en termes de marque et de segment.

L'intensification du développement est opérée grâce à un travail minutieux sur le pipeline pour accroître le nombre d'hôtels du réseau et leur qualité, favorisant la hausse des redevances par chambre. Accor dispose du meilleur taux de conversion du secteur, traduisant son excellente capacité à mener ses projets d'ouverture jusqu'à leur terme, en priorité dans les segments les plus rémunérateurs, ainsi que dans les segments milieu de gamme et économique pour conserver un portefeuille de marques équilibré.



CROISSANCE DU PIPELINE DANS LE LUXE
(en %)

Afin de rebondir au plus vite après la crise, Accor entend capitaliser prioritairement sur ses marques économique et milieu de gamme à fort ancrage local, afin de tirer profit de la demande domestique qui devrait se polariser à court terme sur des voyages locaux et de loisirs.



ÉVOLUTION ET PERSPECTIVE
DE DÉVELOPPEMENT ORGANIQUE
(en %)

Une croissance du réseau de

1,9 %
malgré la crise

Une diversification des revenus des hôtels grâce à la rentabilisation de leurs mètres carrés (Accor Local pour s'ouvrir à la clientèle des riverains, *coworking* avec *Wojo Corners* pour séduire les travailleurs, *One Park* pour les parkings, projets d'intrapreneuriat et de soutien à des *start-up*) ; renforcement de la restauration pour développer des concepts attractifs et mieux adaptés à leur environnement local, avec des menus plus en phase avec les attentes des clients (produits de qualité, sains, cartes réduites privilégiant les produits locaux et durables).

Afin de soutenir sa croissance, le Groupe a par ailleurs décidé d'élargir son terrain de jeu en s'appropriant une part de la chaîne de valeur industrielle, via l'acquisition de plateformes de réservation et de sociétés de services connexes à l'hôtellerie.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Une diversification de ses revenus grâce à l'acquisition d'activités de voyage élargissant la distribution du Groupe et donnant accès à de nouvelles clientèles (VeryChic, Gekko, ResDiary) ; acquisition de services digitaux (D-Edge) permettant aux hôtels et restaurants d'augmenter leur visibilité sur internet, leur volume de réservation ou d'optimiser leurs charges d'approvisionnement (Adoria, Astore) ; acquisition de plateformes de location de résidences privées (onefinestay) proposant des offres alternatives à l'hôtellerie ; acquisition de services de conciergerie personnalisés améliorant l'expérience des clients (John Paul) ; acquisition de services de divertissement dans l'univers de la gastronomie (Potel & Chabot) et de la nuit (Paris Society).



Un autre levier de croissance du Groupe est la multiplication des points de contacts ^(2b) au sein de son écosystème. Il s'agit à la fois de multiplier la fréquence d'interactions avec les clients et de générer des relais de croissance non liés à des redevances hôtelières.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Que ce soit à travers ses marques hôtelières, ses restaurants, ses offres de *coworking* ou de location de résidences privées, à travers ses services conciergerie, de proximité, de divertissement, ses activités de voyage ou de services digitaux, ou à travers sa stratégie d'*open innovation* visant à détecter des concepts pilotes et à investir dans les *start-up* prometteuses, l'ensemble de ces prestations drainent vers Accor des clients aux motivations extrêmement différentes, ne connaissant pas nécessairement les autres prestations proposées par son écosystème, et peuvent dès lors y être sensibilisés. Plus les opportunités d'échanges avec les clients sont variées et fréquentes, meilleures sont les chances du Groupe de transformer ces visites en demandes de services.

Enfin, un levier de croissance majeur du modèle de Accor est son programme de fidélité. Concentrant l'ensemble des offres du Groupe, son rôle est d'accroître durablement le nombre de clients fidélisés et leur panier moyen afin de sécuriser une part croissante de son chiffre d'affaires.

LA RÉPONSE DE ACCOR

En tant que portail commercial, ALL permet aux membres de découvrir ce qu'Accor peut leur apporter dans l'univers de l'hospitalité et de la mobilité. Lancé en décembre 2019, sa vocation est d'établir une relation de confiance, mieux connaître leurs goûts, leurs centres d'intérêt et leurs aspirations afin de leur donner envie de découvrir d'autres offres comparables, quel que soit leur point d'entrée dans son écosystème. ALL est un formidable outil de croissance, permettant à la fois d'attirer de nouveaux clients, d'être force de propositions grâce à la richesse de son offre globale, de retenir les membres au moyen d'avantages attractifs et de stimuler leur engagement dans la durée.

ALL conclut par ailleurs régulièrement des partenariats avec d'autres acteurs de loisirs, du voyage, du divertissement ((PSG, IMG, AEG, Accor Arena) ou de la fidélisation. Ces partenariats enrichissent l'expérience des membres et leur offrent les avantages d'autres programmes de fidélité. Ces partenariats sont également intéressants pour Accor car les membres de ces programmes viennent consommer au sein de ALL et génèrent des revenus additionnels (Eurostar, Air France, Grab, Alibaba, Visa, etc.).



Optimiser le modèle

Pour Accor ^{3a}, il s'agit d'adapter sa structure de coûts à l'organisation de son modèle *asset-light*, et d'identifier les ressources clés pour relever les défis de demain.



LA RÉPONSE DE ACCOR

Un plan de transformation visant à rationaliser l'organisation du Groupe a été mis en œuvre au sein du siège social et des sièges régionaux, ainsi qu'en Europe, afin d'ajuster les ressources au regard des besoins identifiés.

Pour les hôtels et leurs propriétaires ^{3b}, l'enjeu est de renforcer l'efficacité et la rentabilité du modèle de gestion hôtelière que le Groupe leur apporte : proposer des solutions opérationnelles pour réduire leurs charges d'exploitation ; améliorer la qualité de service, accroître l'engagement des collaborateurs et l'attractivité de la marque employeur ; réduire le taux de rotation des employés.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Le projet *Heartist*[®] et la nouvelle promesse employeur pour valoriser le rôle des collaborateurs ; de nouveaux outils et processus de gestion des talents et de formation ; la mobilisation des équipes autour de projets sociétaux, ainsi que le développement de nouvelles filières de recrutement via l'insertion ; une nouvelle plateforme d'achat et une politique révisée de référencement – avec notamment la recherche de plus grands volumes de ventes via des partenariats – pour réduire les coûts d'achat ; des programmes de réduction du gaspillage alimentaire, des consommations d'énergie, d'eau, de blanchisserie ; l'amélioration des outils et processus de design et technique, de même que le fonctionnement des standards de marque, pour les rendre plus flexibles et moins onéreux dans leur mise en œuvre.

Simplification de l'organisation du Groupe

Afin d'aligner la structure de la Société Accor sur celle du Groupe, Accor a engagé une revue en profondeur de ses process pour recenser l'ensemble de ses activités et identifier celles qui pouvaient être repensées pour favoriser des économies.

Le principe est de rationaliser besoins et ressources en automatisant les processus internes, en mutualisant les efforts, en éliminant toutes les tâches pouvant l'être sans altérer le fonctionnement de la Société. De ce travail de simplification découle un allègement des structures de management. La direction des Ventes, du Marketing, de la Distribution et de la Fidélité a également engagé un travail de renégociation de ses contrats de prestations, très nombreux, notamment dans le domaine informatique.

L'objectif du Groupe est de dégager une économie récurrente de 200 millions d'euros sur une base de coûts de 1,2 milliard d'euros, à raison de 66 % en 2021 et de 100 % en 2022.

Afin d'être plus agile et efficace, et de mieux suivre l'exécution des économies dans le temps imparti, le Comex a également été recentré aux 2/3 sur les régions, autour de huit *Hub* géographiques, afin d'assurer une meilleure fluidité des échanges entre les opérations et les fonctions centrales.

Cette nouvelle organisation sera déployée sur l'exercice 2021.

200 M€

d'économies récurrentes
dès 2022



Agir pour une hospitalité positive

Accor s'est donné deux grandes missions pour apporter une contribution positive à la société **4** : développer et connecter les individus ; créer des expériences d'hospitalité respectueuses de l'environnement. Par ailleurs, le Groupe considère que le développement de ses activités doit se faire dans la plus grande intégrité.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Sa Charte Éthique & RSE, applicable dans tous les hôtels et toutes les activités du Groupe ; *Planet 21*, le programme de développement durable de Accor ; le programme diversité & inclusion ; *Solidarity Accor*, fonds de dotation visant à lutter contre l'exclusion. La politique et les outils de compliance (voir détail au chapitre 2 « Responsabilité de l'entreprise »).

En raison de la crise Covid-19, l'année 2020 a été une année exceptionnelle. Compte tenu de la situation économique critique traversée par le groupe Accor, un nombre très significatif de programmes ou projets en lien avec la démarche Éthique & RSE ont été suspendus ou ralentis. À ce titre les échéances préalablement fixées pour fin 2020 ont été reportées à fin 2021, notamment l'atteinte des objectifs du programme *Planet 21*. Accor a toutefois fait preuve de réactivité et d'engagement en cette période exceptionnelle pour réallouer ses ressources et traiter en priorité les urgences sanitaires et sociales nées de la crise, et en préservant sa trajectoire de durabilité.

« Accor a fait preuve de réactivité et d'engagement en cette période exceptionnelle pour réallouer ses ressources et traiter en priorité les urgences sanitaires et sociales nées de la crise, et en préservant sa trajectoire de durabilité. »



Malgré les circonstances, et grâce à la mobilisation des équipes, Accor a cependant maintenu ses engagements et ses actions sur des sujets d'importance majeure avec :

- la finalisation de la soumission de la stratégie climat au SBTi (*Science Based Targets Initiative* — voir § 2.7.1.2). Cette trajectoire carbone est compatible avec l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique global en-deçà de 1,5°C. Avec l'objectif d'atteindre la neutralité carbone en 2050, Accor a défini cette trajectoire en s'appuyant sur une feuille de route alliant une bascule interne en faveur d'une culture bas-carbone dans tous les métiers du Groupe, des partenariats avec des experts énergéticiens pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, le recours aux approvisionnements en énergie d'origine renouvelable et la compensation carbone. Le détail de cette feuille de route est présenté en page 157.
- le maintien de la suppression des plastiques à usage unique dans l'expérience client d'ici fin 2022 — malgré la tendance à multiplier les produits à usage unique pour des raisons sanitaires ;
- la mise en place d'un programme de solidarité *ALL Heartist* à destination des collaborateurs les plus touchés par la crise.

RÉALISATIONS PHARES 2020 ILLUSTRANT LA STRATÉGIE DE ACCOR

« Dans un contexte peu propice,
Accor s'est engagé en faveur
des personnes les plus éprouvées
par la crise tout en continuant
d'améliorer son modèle. »



Attirer
& fidéliser



Accélérer la croissance
DÉVELOPPER MULTIPLIER



Optimiser le modèle
ACCOR HÔTELS



Agir pour
une hospitalité
positive

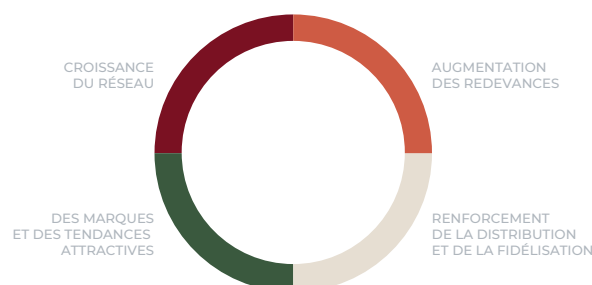
SOLIDARITÉ						
Lancement du Fonds de solidarité ALL Heartist en soutien des collaborateurs du Groupe, de ses partenaires individuels, des professionnels exposés dans la lutte contre le Covid-19 et des personnes vulnérables						X
PROJETS TRANSVERSES						
Définition d'une trajectoire carbone compatible avec l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique global en-deçà de 1,5°C (cf. 2.7.1) vérifiée par la Science Based Targets Initiative						X
Engagement de supprimer les plastiques à usage unique d'ici 2022 (cf. 2.4.2.1)						X
Simplification de l'organisation de Accor SA alignant sa structure sur celle du Groupe pour dégager des économies récurrentes de 200 millions d'euros				X	X	
Préservation des liquidités du Groupe et renforcement du bilan avec la souscription d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 560 millions d'euros et l'émission d'une Océane de 500 millions d'euros				X	X	
Déploiement d'une clé numérique baptisée « Accor Key » dans l'ensemble des hôtels du Groupe, favorisant un parcours totalement sans contact (cf. 1.4.5.)	X					
MARQUES						
Partenariat stratégique avec la marque lifestyle Faena pour la développer dans des destinations stratégiques internationales (cf. 1.4.3.)	X	X				
Acquisition de 100 % des activités asset-light de sbe (cf. 1.4.3.)	X	X				
Négociations avec Ennismore pour créer le plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie lifestyle (13 enseignes mondiales) (cf. 1.4.3.)	X	X				
PARTENARIATS						
Création du label « ALLSAFE » en partenariat avec Bureau Veritas pour renforcer le niveau d'exigences des hôtels en matière de sécurité sanitaire, d'hygiène et de prévention, et restaurer la confiance des clients (cf. 1.4.5.)	X					
Création d'une assistance médicale en partenariat avec Axa Partners pour doter les clients d'une assistance médicale lors de leurs séjours (cf. 1.4.5.)	X					
Partenariat entre Accor et Grab permettant aux membres des deux programmes de bénéficier d'un accès aux 40 enseignes hôtelières de Accor et à la gamme de services de GrabRewards (cf. 1.5.2.)	X		X			
Partenariat international entre Accor, Visa et BNP Paribas créant une nouvelle carte ALL-Visa, permettant aux membres du programme de fidélité ALL de l'utiliser comme carte de paiement pour leurs achats quotidiens (cf. 1.5.2.)	X		X			
CESSIONS						
Acquisition de 33,15 % du capital de Orbis pour 339 millions d'euros, puis reprise de l'activité de services hôteliers d'Orbis pour 286 millions d'euros et cession de l'activité immobilière d'Orbis pour 1,06 milliard d'euros (cf. 1.3.1.)				X	X	
Accord de sale & management back avec le fond privé HR Group pour la restructuration d'un portefeuille de 16 hôtels Mövenpick en location situés en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas (cf. 1.3.1.)				X	X	

UN MODÈLE D'AFFAIRES AGILE POUR TRAVERSER LA CRISE

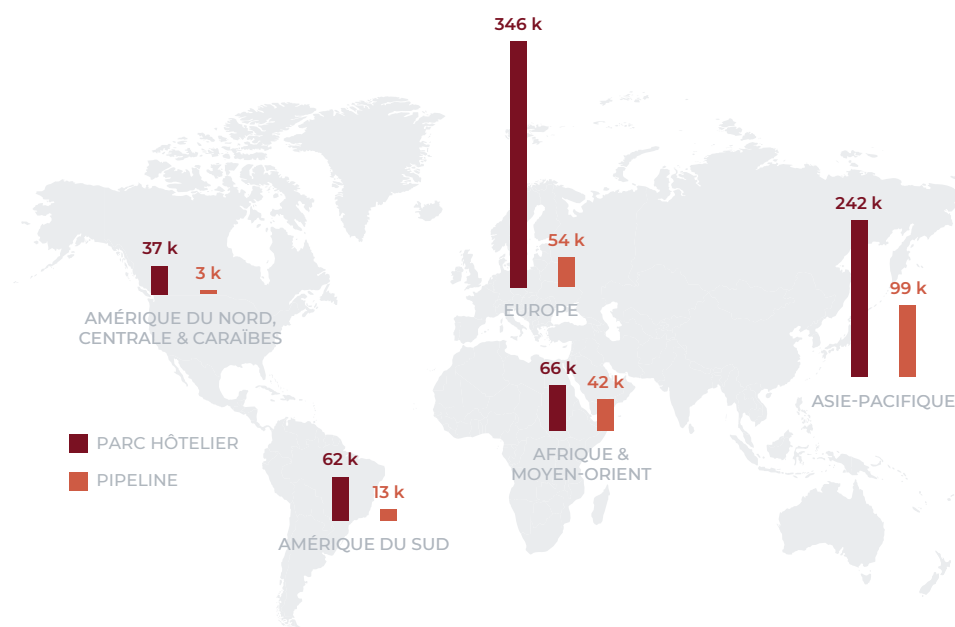
En quelques années, Accor a saisi des opportunités essentielles de transformer son modèle d'affaires en profondeur avec, début 2020, la concrétisation des cessions d'Orbis et de 16 hôtels Mövenpick en location. Grâce à ces initiatives, le Groupe détient aujourd'hui une structure financière robuste.

Son modèle *asset-light* lui permet de résister à la crise sanitaire dans de bonnes conditions tout en continuant de préparer l'avenir. En 2020, le Groupe a continué d'enrichir son écosystème, notamment dans les domaines sanitaire et médical grâce à des partenariats conclus avec Bureau Veritas et Axa Partners pour sécuriser ses clients et ses partenaires.

Agile et innovant, Accor dispose en 2020 d'un profil opérationnel solide, fondé sur des leviers stratégiques structurants, qui font actuellement sa résilience dans la crise, et soutiendront sa croissance dès que l'environnement économique s'améliorera.



LE CERCLE VERTUEUX
D'UN MODÈLE ASSET-LIGHT



78 %

des ouvertures réalisées
hors d'Europe en 2020

PARC HÔTELIER ET PIPELINE
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
AU 31 DÉCEMBRE 2020
(en milliers de chambres)

Un profil opérationnel équilibré

La mutation opérée par Accor ces dernières années a modifié profondément la nature de ses revenus, qui reposent essentiellement sur les redevances perçues des hôtels franchisés et managés, et sur son empreinte géographique.

Le poids des régions et des segments dans le chiffre d'affaires et les résultats de Accor a été rééquilibré au profit des pays émergents et des segments luxe, premium et Lifestyle, présentant les potentiels de croissance et de création de valeur les plus attractifs à long terme.

Grâce à son modèle, les résultats de Accor sont beaucoup plus sensibles à son développement organique et à sa croissance externe car tout nouvel hôtel, même non profitable, génère de nouvelles redevances dès lors qu'il est exploité. Ses résultats dépendent aussi beaucoup plus de la satisfaction Client, reposant à la fois sur la qualité de la relation entretenue et sur l'expérience délivrée. Les résultats de Accor sont également sensibles à l'attractivité de ses marques, de ses offres de services et de son programme de fidélité.

Les priorités du Groupe

Fort d'une large gamme d'offres, Accor est le fournisseur de services d'hospitalité le plus complet du marché. Plus que jamais, ses priorités sont de :

- Proposer des expériences uniques et mémorables.
- Développer des relations étroites avec chaque partie prenante à travers une personnalisation efficace.
- Diversifier ses offres pour élargir ses sources de revenus.
- Fidéliser et conquérir toujours plus de clients grâce à l'attractivité de son programme de fidélisation.
- Renforcer la puissance de sa distribution.
- Densifier la couverture de son réseau sur les marchés en croissance.
- Étoffer son portefeuille de marques sur les segments clés.
- Répondre aux besoins de ses clients avec le plus haut niveau d'exigence et satisfaire leurs attentes de sécurité et de flexibilité.

Des perspectives de reprise encourageantes

Tel qu'indiqué précédemment, la pandémie de Covid-19 a entravé le tourisme d'affaires et de loisirs partout dans le monde, et a impacté significativement les activités de Accor en 2020. Compte tenu des incertitudes entourant le rythme de la reprise au cours de l'année 2021, le Groupe n'entend pas communiquer d'objectif annuel d'excédent brut d'exploitation pour le moment. Cependant, Accor croit en la capacité de rebond de son secteur, et table sur un redémarrage progressif de l'activité touristique dès cette année, et sur un retour aux niveaux de 2019 à partir de 2024 ⁽¹⁾.

« Accor croit en la capacité de rebond de son secteur et table sur un redémarrage progressif de l'activité touristique dès cette année et sur un retour aux niveaux de 2019 à partir de 2024. ⁽¹⁾ »

Si les campagnes de vaccinations lancées partout dans le monde se poursuivent au rythme observé à fin mars 2021, notamment dans les régions les plus touchées par le virus, les populations vulnérables et volontaires devraient être immunisées au cours de l'année 2021. 2021 devrait donc permettre au tourisme de repartir au niveau local et d'amorcer une reprise plus nette sur le second semestre. 2022 et 2023 devraient marquer une généralisation progressive de cette tendance à l'échelle mondiale et permettre un retour aux habitudes de voyages d'avant crise au cours de l'année 2024. ⁽¹⁾



Baisse probable des recettes liées aux voyages d'affaires internationaux

En attendant le rebond du tourisme, la crise a mis en évidence qu'il était possible d'entretenir des relations professionnelles à distance de bonne qualité sans nuire à leurs objectifs, et de travailler tout aussi efficacement en gérant des événements jusqu'alors physiques, dans un cadre distanciel ou hybride (réunions semi-physiques/distancielles). Dans ces conditions, il est probable qu'une partie des voyages professionnels dédiés à la visite, aux réunions d'entreprises ou au rassemblement d'équipe sous la forme de séminaires et de colloques internes, ne retrouvent pas leur niveau d'avant crise ; d'autant plus que les entreprises cherchent à faire des économies. Accor s'attend donc à ce que ces activités ne repartent pas avant 2022 ou 2023, et progressent à des niveaux moindre qu'auparavant. En revanche, les voyages professionnels destinés à rencontrer des clients ou à maintenir une relation forte et pérenne avec des partenaires, devraient repartir rapidement avec la levée des restrictions, de même que les grands salons ou congrès qui drainent ces clientèles vers les hôtels. Quant aux voyages de loisirs, Accor observe déjà des aspirations très fortes dans les prochains mois, comme cela a été observé au cours de l'été 2020. Dans l'immédiat, cet engouement est essentiellement exprimé par une demande domestique en quête de destinations locales sur les segments économique et milieu de gamme, sur laquelle Accor entend s'appuyer.

Hausse probable des recettes liée au coworking

Si la crise impactera probablement le segment des voyages d'affaires internationaux, elle a parallèlement favorisé le travail à distance et fait évoluer les perceptions des salariés quant à leur façon de travailler. Ces derniers souhaiteraient en effet davantage respecter un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, mais aussi travailler hors de chez eux et des bureaux de leur entreprise, dans des lieux qualitatifs à moins de 10 minutes de leur domicile.

Compatibles avec ces aspirations, les hôtels Accor reçoivent actuellement un nombre élevé de sollicitations de la part d'entreprises qui souhaiteraient proposer un tel cadre de travail à leurs salariés. Le Groupe entend bien satisfaire ces demandes en amplifiant le développement d'espaces dédiés au sein de ses hôtels, et en repensant des chambres en bureaux de toutes tailles pour tous les besoins.

¹ Projections de l'UNWTO, étude de décembre 2020.

UN GROUPE RÉSILIENT DANS LA CRISE GRÂCE À DES LIQUIDITÉS PRÉSERVÉES ET À UNE ORGANISATION PLUS EFFICACE



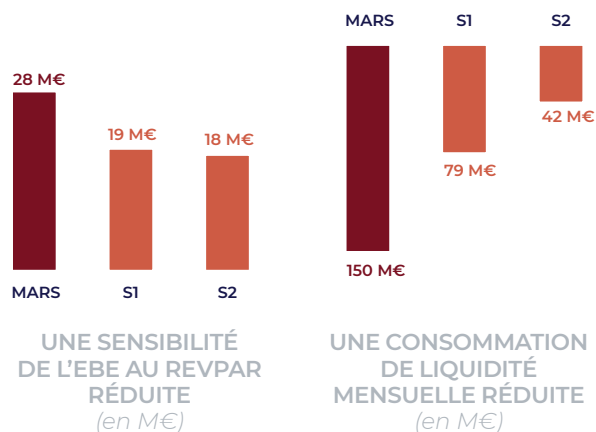
Avec les cessions d'actifs opérées ces dernières années, le modèle *asset-light* adopté par Accor a recentré fortement ses revenus sur les redevances facturées aux hôtels franchisés et managés. Cette mutation a également allégé sensiblement sa structure de coûts et a amélioré sa rentabilité. N'assumant plus les coûts de structure des hôtels, l'activité Management et Franchise portée par HotelServices a généré une marge sur excédent brut d'exploitation de près de 75 % en 2019.

En 2020, la crise sanitaire a engendré une chute drastique de la fréquentation des hôtels liée aux restrictions de voyage, et a entraîné une baisse des redevances perçues par le Groupe de 72 % à données publiées, s'élevant à 292 millions d'euros. L'excédent brut d'exploitation de Accor affiche une perte de 391 millions d'euros contre un gain de 825 millions d'euros en 2019, induisant une marge sur excédent brute d'exploitation de -24,1 %.

Préservation des liquidités du Groupe et renforcement de son bilan

Si le Groupe a finalisé la transformation de son modèle en 2020, la crise et ses impacts sur ses résultats montrent qu'il doit encore se transformer. Afin de parer à l'urgence de la situation et faire face à une baisse de son chiffre d'affaires, Accor a mis en place dès la fin du mois de mars un plan de réduction exceptionnel de ses coûts centraux de 60 millions d'euros (interdiction de voyager, gel des embauches, mise au chômage partiel de ses personnels), ainsi que la rationalisation des autres foyers de coûts (Distribution, Marketing, Informatiques, Actifs Hôteliers et Nouvelles Activités). Le Groupe a également diminué ses investissements récurrents prévus en 2020 de 60 millions d'euros.

Grâce à ces dispositions, la consommation de liquidité moyenne mensuelle s'élève à 61 millions d'euros sur l'année 2020, en baisse par rapport aux 80 millions d'euros sur le premier semestre 2020. La sensibilité de l'EBE au RevPAR ressort à 18 millions d'euros au second semestre, contre 20 millions d'euros au premier semestre.

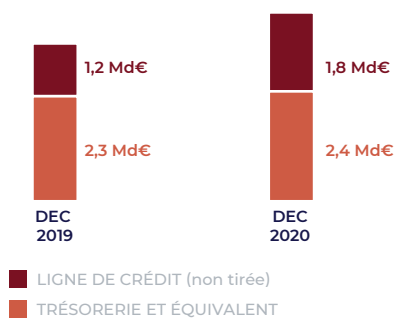


4,2 Md€

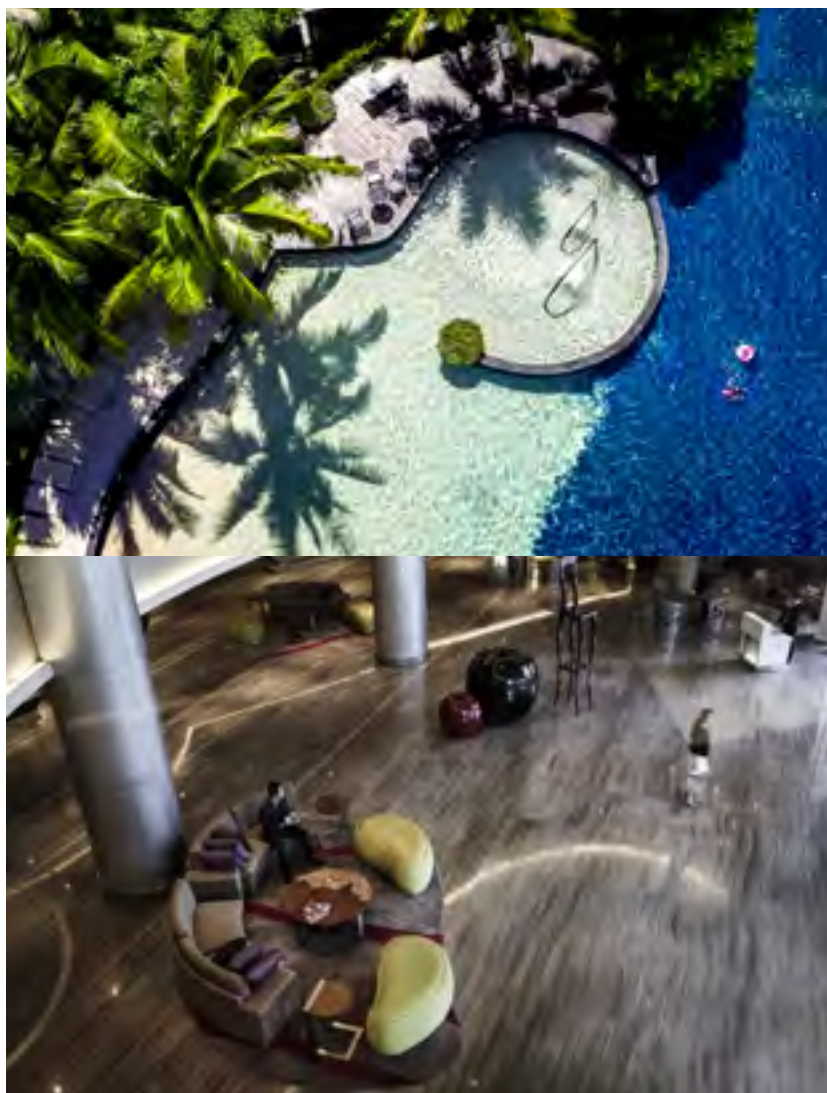
de liquidités à fin décembre 2020



Dans le même temps, Accor a renforcé sa solidité financière en souscrivant une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 560 millions d'euros, complétant une ligne de crédit non utilisée de 1,2 milliard d'euros, et a émis une Océane de 500 millions d'euros à un taux annuel de 0,70%. À fin décembre 2020, la liquidité du Groupe s'élève à 4,2 milliards d'euros.



UNE SITUATION DE LIQUIDITÉ SOLIDE
(en Md€)



Une organisation des sièges simplifiée pour plus d'efficacité

Après les mesures d'urgence prises en réponse à la crise sanitaire, Accor a engagé une réflexion plus profonde sur son organisation, sur son modèle et ses missions afin d'y adapter sa structure et sortir renforcé de la crise. Sa structure de coûts est encore trop rigide, complexe et lourde pour bénéficier pleinement de la réactivité offerte par le modèle *asset-light*. Dans ce contexte, Accor a décidé d'alléger la structure de sa Société mère pour l'aligner sur celle du Groupe.

À cette fin, Accor SA a procédé à une analyse granulaire de son organisation qui l'a conduit à la mise en place d'un plan d'économies récurrentes de 200 millions d'euros sur une base de coûts de 1,2 milliard d'euros. Ce plan s'appuie sur :



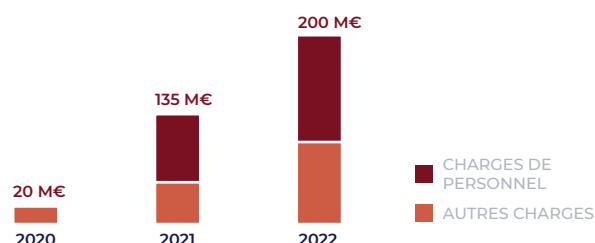
- La mutualisation des efforts et l'homogénéisation de son organisation en passant de cinq régions à huit *Hubs* régionaux ;
- La simplification de ses structures opérationnelles.
- L'élimination et la rationalisation des tâches ;
- L'automatisation de processus grâce à la création de services partagés ;
- La baisse des dépenses de voyages au niveau corporate ;
- L'internalisation de consultants au sein de l'activité SMDL et la baisse des dépenses de prestations externes.

« En rythme annualisé, deux tiers des économies générées par le plan d'économies seront atteintes fin 2021 et 100 % fin 2022. »

Ce plan inclut 50 % d'économies sur des charges de personnel et 50 % d'économies sur des dépenses autres.

Ces restructurations seront compensées moins de deux ans après la mise en œuvre du plan et nécessiteront des coûts d'implémentation de 300 millions d'euros étalés de 2021 à 2023, dont 168 millions d'euros engagés en 2020.

Grâce aux économies mises en œuvre dès 2021, d'un montant de 135 millions d'euros, Accor s'attend à dégager un gain au niveau de son EBE de 70 millions d'euros en année pleine.



HAUSSE PÉRENNE DE L'EBE DE 200 m€ DÈS 2022
(en M€)

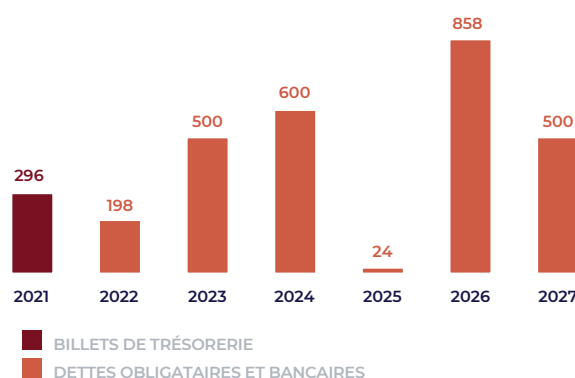
Une structure financière robuste

Grâce aux cessions de 85,8 % d'Orbis et de 16 hôtels Mövenpick réalisées en 2020, complétant pour rappel les cessions de 70 % d'AccorInvest et de 4,9 % de Huazhu à fin 2019, Accor n'a quasiment plus aucun actif hôtelier en détention, et dispose d'une dette raisonnable.

Ces cessions ont permis à Accor de renforcer sa structure financière tout en poursuivant sa croissance organique dans un contexte délicat, et de conclure des partenariats qui renforcent la sécurité de ses clients et leur fidélisation.

Depuis la mutation de son modèle en 2018, Accor n'engage plus d'investissements dans l'immobilier et bénéficie d'une structure de coûts allégée, assise sur un modèle de redevances optimisé. La dernière étape de transformation actuellement à l'œuvre concerne la simplification de la société Accor visant à en rendre l'organisation plus efficace. Ainsi, le Groupe espère être moins exposé aux retournements de cycles dans le futur.

Grâce à ses liquidités et à son modèle *asset-light*, Accor dispose d'une assise financière solide lui permettant de passer la crise tout en préparant le rebond.



(1) Hors dette hybride

PROFIL DE DETTE ⁽¹⁾ À FIN FÉVRIER
(en millions d'euros)

Croissance externe

Accor entend rester prudent quant à l'utilisation de ses ressources jusqu'à la reprise. Accor préservera donc sa liquidité tant que nécessaire, veillant à ne pas dégrader son profil de crédit. ⁽¹⁾

Aucun projet d'acquisition n'est actuellement étudié. Le Groupe réenvisagera d'affecter des ressources à des opérations de croissance externe quand ses perspectives le lui permettront. Pour rappel, Accor visait avant la crise des groupes *asset-light* de petite et moyenne taille pour leur potentiel de rentabilité, de croissance, d'intégration et d'enrichissement de son écosystème, avec l'objectif de consolider ses leaderships sur les marchés clés, d'acquérir de nouveaux leaderships sur des marchés en croissance forte, et d'accélérer sa croissance sur des marchés de niche. Ces investissements étaient engagés sur la base d'indicateurs financiers exigeants, et de projections de croissance de résultats attractives.

Politique de distribution

La politique de distribution de Accor a été redéfinie en 2018 pour être corrélée directement à la création de valeur générée par son modèle.

Afin d'être lisible et directement assise sur la génération de *cash-flow* du Groupe, la détermination du dividende se base sur son *Free Cash-Flow* récurrent, auquel un taux de distribution de 50 % est appliqué.

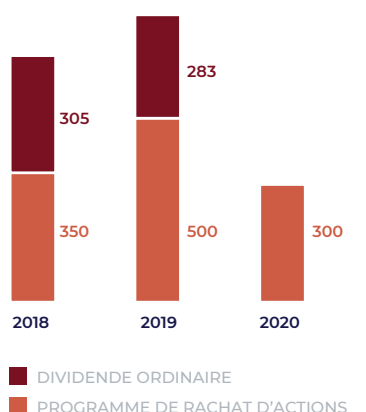
Retour aux actionnaires

Si l'assise financière du Groupe lui permettait jusqu'en 2019 de mener à la fois des opérations de croissance externe et des retours exceptionnels à ses actionnaires, tout en veillant à son profil de crédit, la crise l'a conduit en 2020 à prendre une série de mesures très fortes pour faire baisser sa consommation de liquidités.

Pour rappel, Accor s'était fixé l'objectif de racheter 10 % de son capital jusqu'en juillet 2020 en procédant à des rachats d'actions propres qui totalisaient pour 850 millions d'euros à fin 2019, soit 7,5 % de son capital. Accor avait également annoncé prévoir un nouveau retour à ses actionnaires de 1,0 milliard d'euros en 2020 et 2021, incluant 300 millions d'euros du programme de rachat lancé en 2018, ainsi que 700 millions d'euros répartis en 2020 et 2021.

Le programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros lancé le 20 janvier 2020 a été finalisé le 24 mars 2020. S'agissant des deux autres tranches, Accor a décidé de les suspendre jusqu'à nouvel ordre au regard des incertitudes que la pandémie de Covid-19 faisait peser sur ses activités depuis mars 2020.

Exceptionnellement, le Conseil d'administration a également décidé de suspendre le versement d'un dividende ordinaire au titre de l'exercice 2019 pour préserver la liquidité du Groupe. Il en sera de même au titre de l'exercice 2020.



RETOURS AUX ACTIONNAIRES
(en millions d'euros)

1 Dette nette ajustée / EBE ajusté < 2,5x-3,0x et MBA ajustée / dette nette ajustée > 25%-30.

Réalisations 2020

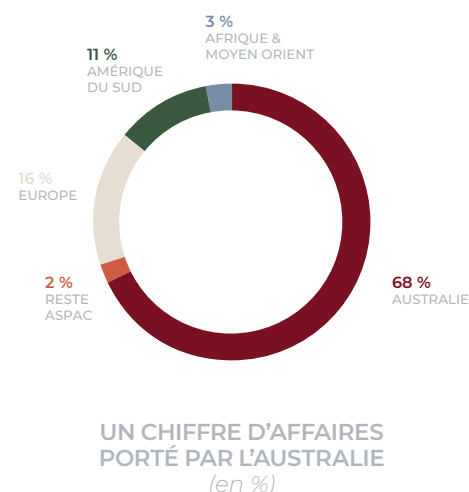


Actifs Hôteliers

Cette division inclut principalement des hôtels exploités par Mantra en Australie où 63 % du chiffre d'affaires de la division a été réalisé grâce à une saison estivale dynamique, et des hôtels situés en Europe (16 %) et au Brésil (11 %).

En 2020, la division accuse une baisse de chiffre d'affaires de 63 % et une baisse de son EBE de 98 % à données publiées. Afin d'amoindrir cette perte opérationnelle, Accor a variabilisé les coûts des hôtels situés en Australie et en Europe avec le recours au chômage partiel, et a bénéficié des contrats de location à loyer variable au Brésil et en Turquie.

Pour rappel, la division des Actifs Hôteliers représentait 26 % de l'excédent brut d'exploitation de Accor en 2019.



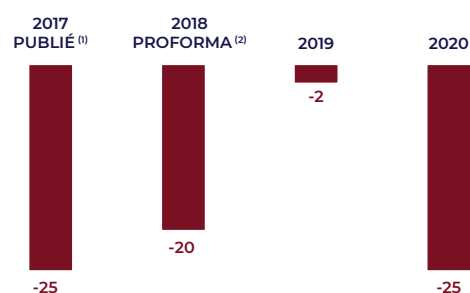
Nouvelles Activités

Cette division souffre également de la crise avec un chiffre d'affaires en baisse de 43 % et un EBE en perte de 25 millions d'euros contre 2 millions d'euros en 2019.

Le chiffre d'affaires des services digitaux (D-Edge, Resdiary, Adoria, John Paul) baisse de 28 % tandis que celui des activités liées aux voyages (onfinestay, Gekko, VeryChic) chute de 69 %.

Les entités de services digitaux D-Edge, Resdiary et Adoria ont démontré une certaine résilience pendant la crise grâce à la fidélisation de leurs clients et à la prolongation du terme de leurs contrats.

Les activités de Gekko et de VeryChic liées aux voyages ont été directement impactées par les mesures de confinements, de couvre-feu et les fermetures de frontières. Onfinestay a continué de fermer les destinations non profitables et de se recentrer sur les séjours de longue durée.



EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (en millions d'euros)

(1) Données 2017 avant application de la norme IFRS 16.

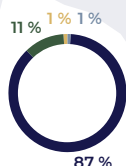
(2) Données proforma après application de la norme IFRS 16.

Performance et leaderships

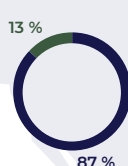
AMÉRIQUE DU NORD, CENTRALE & CARAÏBES

25 000 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline



37 M€
de redevances
hôtelières

DANS LE MONDE

~266 000
COLLABORATEURS

292
MILLIONS D'EUROS
DE REDEVANCES HÔTELIÈRES

444 408
CHAMBRES EN HÔTELS MANAGÉS

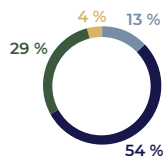
279 834
CHAMBRES EN HÔTELS FRANCHISÉS

29 102
CHAMBRES EN HÔTELS FILIALES

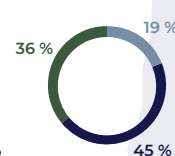
AMÉRIQUE DU SUD

15 300 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline



15 M€
de redevances
hôtelières

67 M

DE MEMBRES PORTEURS
DE CARTES (HORS HUAZHU)

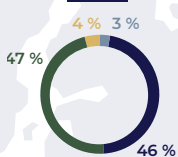
+31 %

DE PORTEURS
DE CARTES EN 2020

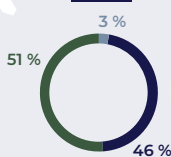
EUROPE

77 500 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline

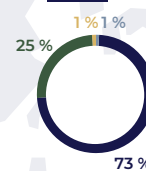


135 M€
de redevances
hôtelières

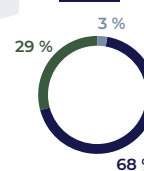
ASIE-PACIFIQUE

115 400 collaborateurs

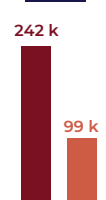
Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline

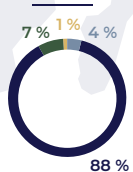


76 M€
de redevances
hôtelières

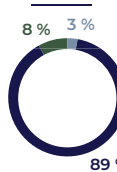
AFRIQUE & MOYEN-ORIENT

32 700 collaborateurs

Collaborateurs
par mode
d'exploitation



Répartition
du parc
hôtelier*



Parc hôtelier
et pipeline



29 M€
de redevances
hôtelières

Réseau et Pipeline

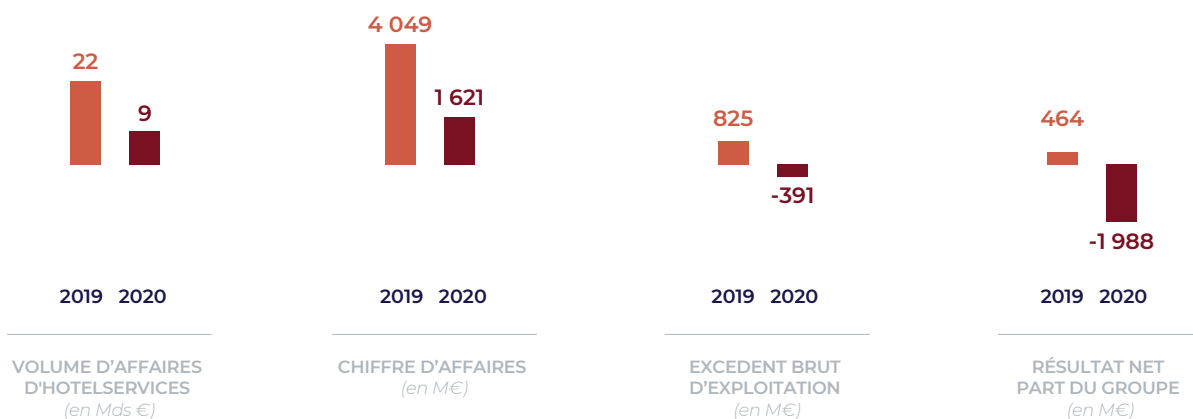
- Parc hôtelier
- Pipeline

Mode d'exploitation

- Hôtels filiales
- Hôtels managés
- Hôtels franchisés
- Sièges

* En pourcentage du nombre de chambres.

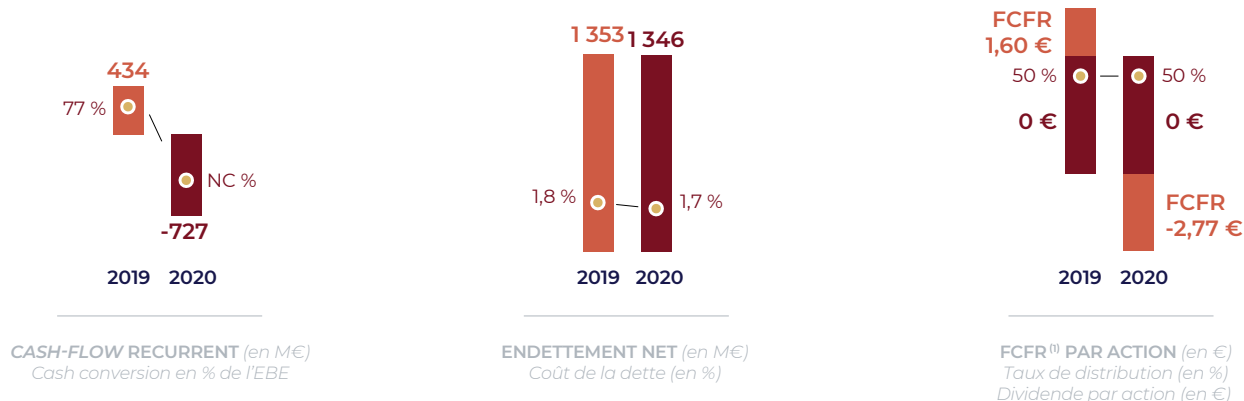
PERFORMANCES FINANCIÈRES



7,7 Mds €



Capitalisation boursière au 31 décembre 2020



LES NOTATIONS FINANCIÈRES ET EXTRA-FINANCIÈRES DE ACCOR :

S&P : BB+ avec perspective négative
Fitch : BB+ avec perspective stable

ACCOR CHAMPION DE LA RSE AUPRÈS DES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRES DANS SON SECTEUR :

#1 CDP Carbon
#1 ISS-Oekom
#2 Sustainalytics
#2 MSCI

Accor est également listé dans les indices suivants :

Euronext Vigeo, FTSE4Good, Ethibel Sustainability, Standard Ethics French, MSCI ACWI ESG Leaders, MSCI ACWI ESG UNIVERSAL, STOXX®, CAC40-ESG.

Accor est également noté par des organismes extra-financiers :

- Notation CDP Carbon : A-
- Notation ISS ESG « Prime »
- Notation Ecovadis : « niveau or 2020 »,
- Notation Sustainalytics : « ESG Risk Rating: 18.9, Low risk, 2th in Travel, Lodging and Amusement »
- Notation Gaïa : 73
- Notation MSCI : A

1 Free Cash-Flow récurrent.

Une gouvernance solide au service de la stratégie

LA GOUVERNANCE MISE EN PLACE PAR ACCOR A POUR OBJECTIF
DE SOUTENIR SA STRATÉGIE ET LA BONNE CONDUITE DE L'ENTREPRISE



Depuis 2009, **les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont regroupées.**

Le Conseil d'administration a estimé que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général permettait, notamment en période de 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. Depuis 2009, le Conseil d'administration a pu en constater l'efficacité et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre les exécutifs et les non exécutifs, grâce notamment à la présence d'un Administrateur référent.

Les administrateurs indépendants (60 % du Conseil) **et les Comités du Conseil**, au nombre de quatre, contribuent également à l'équilibre des pouvoirs. L'activité des Comités du Conseil en 2020 est détaillée ci-dessous.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

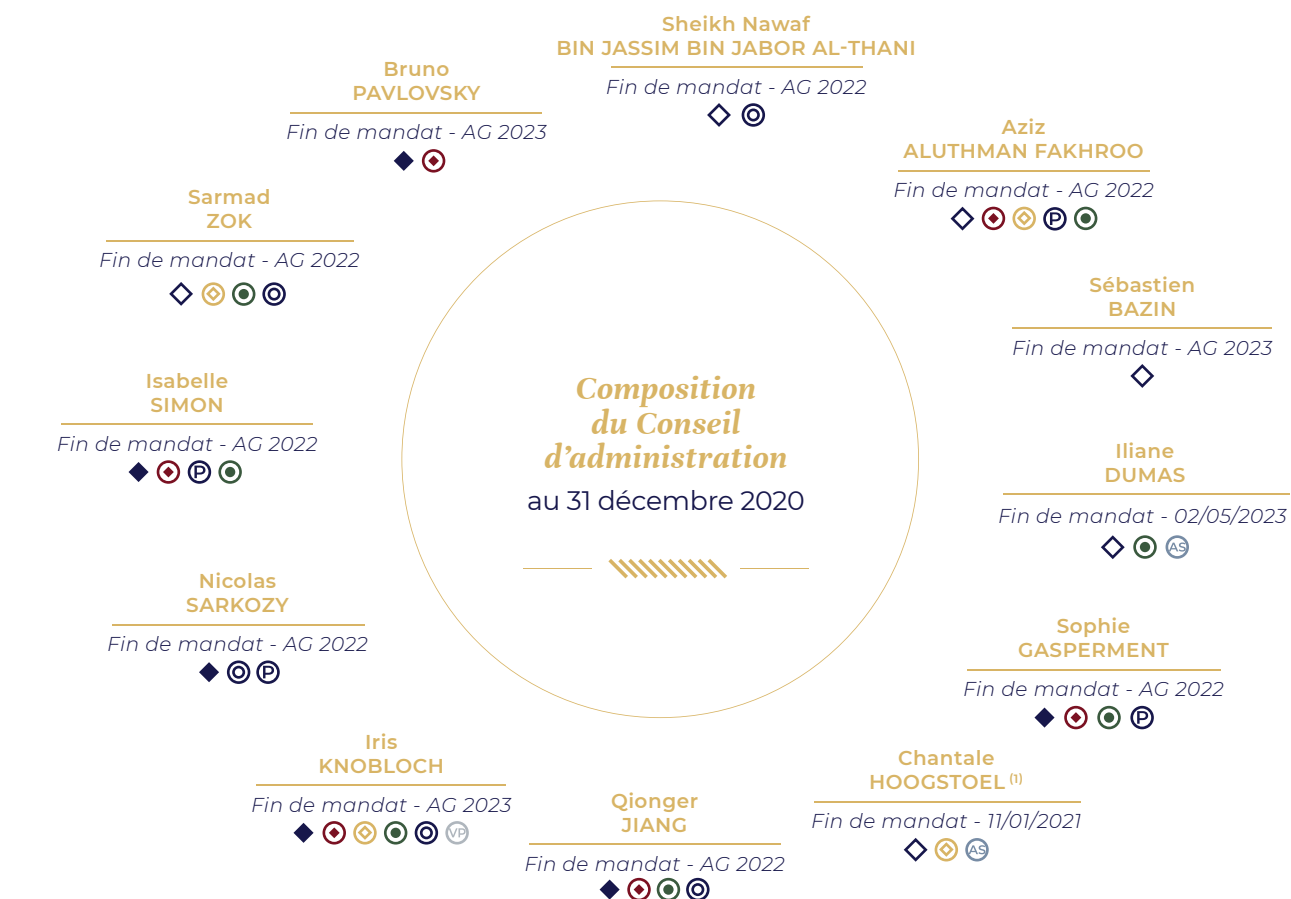
Le Comité exécutif est constitué de 17 membres représentant l'ensemble des métiers et des zones géographiques dans lesquels le Groupe opère et contribue à la gestion et à l'anticipation des enjeux majeurs. Il met en œuvre les orientations stratégiques décidées par le Conseil d'administration, étudie les dossiers significatifs et suit les résultats opérationnels au regard des objectifs fixés.

Depuis 2014, **le Comité Éthique et RSE** a pour rôle de rendre compte au Comité exécutif des questions relatives à l'Éthique et à la RSE, d'émettre des recommandations et de débattre de toute question relative à l'éthique managériale ou à la conduite des affaires, ou à d'éventuelles situations de conflits d'intérêts et d'analyser les éventuels dysfonctionnements et engager les contrôles spécifiques supplémentaires en cas de besoin.

Plus d'informations sur la gouvernance de Accor sont disponibles au chapitre 3.1 « Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance ».

FOCUS SUR LA COMPOSITION ET L'ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Société est administrée par un Conseil d'administration qui veille à la complémentarité des compétences techniques et des expertises de ses membres (notamment en finance, marketing, digital, luxe ou encore dans le domaine de l'hôtellerie) afin de permettre d'identifier et d'appréhender efficacement les enjeux des activités du Groupe et de favoriser leur développement.



COMITÉ AUDIT, COMPLIANCE ET RISQUES

Indépendant
Non Indépendant

COMITÉ ENGAGEMENTS

Administrateur assurant la présidence d'un Comité

COMITÉ NOMINATIONS, RÉMUNÉRATIONS ET RSE

Administratrice représentant les salariés

COMITÉ STRATÉGIE INTERNATIONALE

Vice-présidente et Administratrice référente

40 %

Taux de féminisation

53 ans

Âge moyen

60 %

Indépendance du Conseil

¹ Le 27 janvier 2021, Madame Christine Serre a été nommée en qualité d'Administratrice représentant les salariés en remplacement de Madame Chantale Hoogstoel, dont le mandat est arrivé à échéance.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Suivi de la crise sanitaire et de ses conséquences sur le Groupe
- Suivi de la mise en place du plan d'urgence
- Suivi des missions menées par le fonds *ALL Heartist*
- Plan "Reset" d'économies de coûts pérennes
- Conclusion d'un ligne de crédit renouvelable d'un montant de 560 000 000 €.

17
réunions en 2020

96,57 %
d'assuidité

- Réalisation de la cession de 85,8 % du capital d'Orbis à Accor Invest et de l'accord de *Sale & Management back* des hotels Mövenpick en location
- Programme de fidélité *ALL-Accor Live Limitless*
- Acquisition de 100 % des activités *asset-light* de SBE
- Poursuite du programme de rachat d'actions
- Comptes annuels sociaux et consolidés 2019 et comptes semestriels 2020
- Examen de l'indépendance des administrateurs et étude des potentiels conflits d'intérêts
- Adoption d'un plan d'interim
- Convocation de l'Assemblée Générale annuelle
- Revue des missions et de la composition des Comités

Activités du Conseil d'administration et de ses Comités en 2020

L'ensemble des informations portant sur la gouvernance de la Société figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise au chapitre 3.1 du Document d'enregistrement universel.

Engagements

8 réunions

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

COMITÉS SPÉCIALISÉS

Stratégie internationale

1 réunion

- Actualité (notamment suivi de la crise sanitaire) et impact sur les activités du Groupe

Audit, compliance et risques

5 réunions

- Comptes annuels et semestriels
- Résultats financiers du Groupe
- Adoption d'une charte des conventions réglementées
- Examen des honoraires des Commissaires aux Comptes
- Suivi des missions menées par le fonds *ALL Heartist*
- Revue des mesures en place en matière de cybersécurité et protection des données personnelles
- Suivi du programme de compliance du Groupe

Nominations, rémunérations et RSE

7 réunions

- Revue des rémunérations
- Revue du processus de succession
- Revue de l'indépendance des administrateurs
- Examen de la politique en matière de mixité et mise en place d'un plan d'actions
- Examen des initiatives RSE
- Procédure d'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil

RÉMUNÉRATION DES COLLABORATEURS ET DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL



Politique générale de rémunération

Accor a défini une politique de rémunération mondiale qui se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays. Elle repose sur cinq principes : tenir compte de la performance et du potentiel de chaque collaborateur ; appliquer des rémunérations compétitives par rapport aux marchés et pays concernés ; permettre aux salariés de bénéficier d'une rémunération équitable ; favoriser l'épargne salariale et l'actionnariat salarié ; renforcer la protection sociale.

Plus d'informations sur la politique de rémunération des talents au chapitre 2.3.7 « Reconnaître et valoriser les collaborateurs ».

Rémunération du dirigeant mandataire social

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE. Dans sa détermination, le Conseil veille en permanence à ce que les différents éléments qui composent sa rémunération mènent à une rémunération mesurée, équilibrée, équitable et visant à récompenser la performance, la création de valeur à court, moyen et long terme. À cet égard, les principes, critères et montants des rémunérations fixes et variables sont analysés chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, lequel s'appuie notamment sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés du CAC 40 et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers, et veille à leur conformité aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

La politique de rémunération du Président- directeur général pour 2021, ainsi que les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 au Président-directeur général seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2021 de la Société et sont présentés au chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel.



Synthèse de la structure globale 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, des rémunérations et de la RSE en fonction notamment : - de l'expérience - des responsabilités - des pratiques de marché	950 000 euros Inchangée depuis le 1 ^{er} 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 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle
	Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : financiers (EBITDA vs. budget 2021, <i>Free Cash-Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs. budget 2021, économies RESET vs. budget 2021, croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2021) extra-financiers (déploiement de <i>ALLSAFE</i>, diversité et inclusion)	Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente
	Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : - stratégie de sortie de crise et management de l'équipe dans la sortie de crise - excellence opérationnelle de l'organisation et développement des talents	Chaque objectif qualitatif peut déclencher de 0 % à 120 % de la rémunération variable qu'il représente
LONG TERME	Attributions gratuites d'actions , sous réserve de la satisfaction de conditions de performance arrêtées par le Conseil d'administration et d'une condition de présence	Représente un pourcentage maximum de 250 % 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 a accepté la proposition du Président-directeur général de réduire sa rémunération fixe de 25 % du 1^{er} avril au 31 décembre 2020.

Une démarche structurée de gestion globale des risques



LA DÉMARCHE



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

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

Cette démarche s'articule autour de cartographies des risques, spécifiques à un risque ou « multirisques » (cf. 1.8.1 « Architecture du dispositif de gestion des risques »), réalisées sur la base d'une méthodologie commune qui peut toutefois être adaptée aux spécificités de chaque catégorie de risques. Les filières opérationnelles et fonctionnelles conçoivent, déploient et animent les programmes de prévention et de protection en réponse aux risques ainsi identifiés.

La gouvernance des risques fonctionne depuis fin 2020 sur un nouveau modèle élargi de consultation et de décision à travers un Comité des Risques Groupe qui se réunit tous les trimestres et reporte au Comité Exécutif.



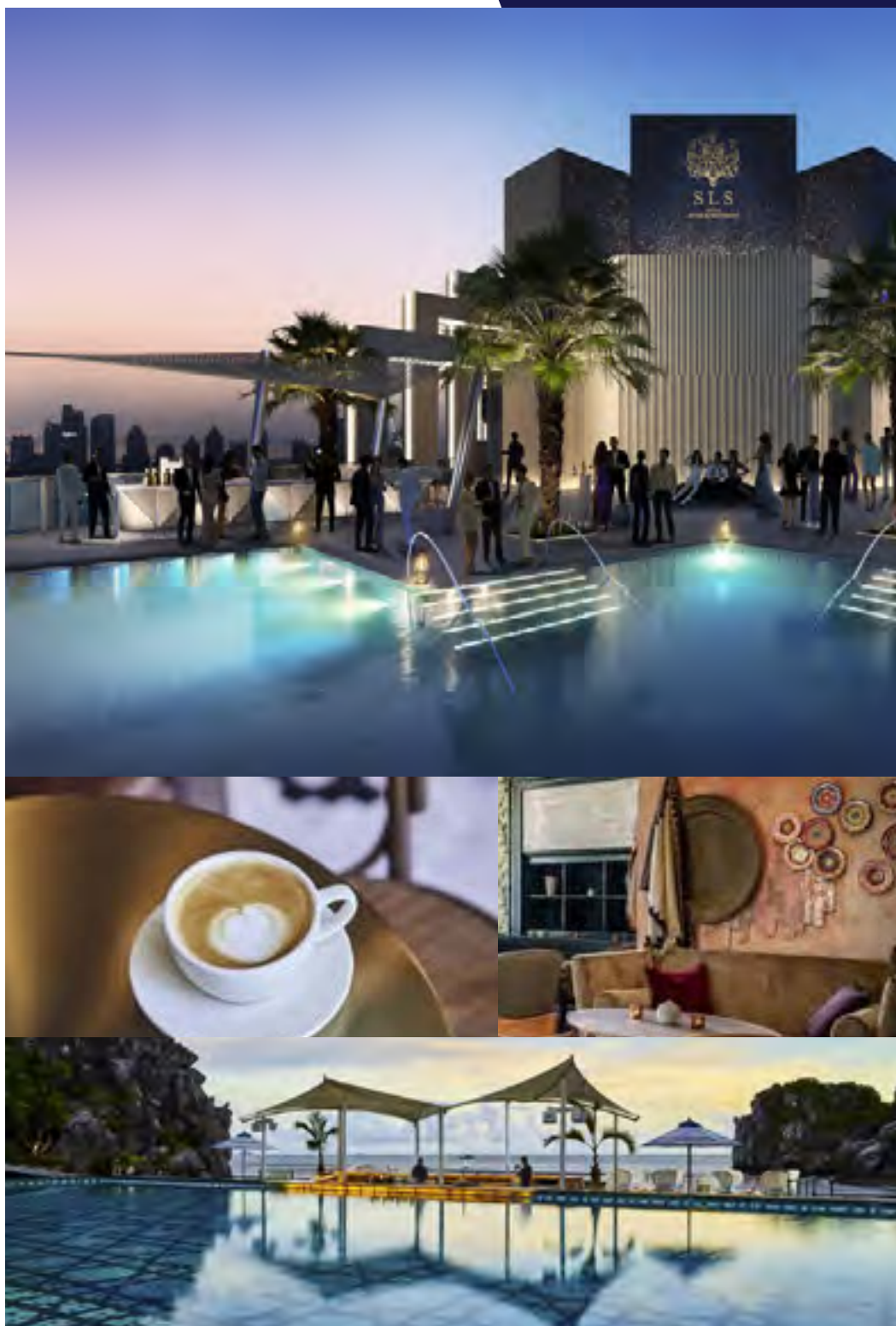
LES RISQUES SIGNIFICATIFS

Les risques significatifs issus de la cartographie des risques majeurs du Groupe sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ils sont classés en deux catégories et apparaissent par criticité décroissante à l'intérieur de chacune d'elles. La description de ces risques et des dispositifs de contrôle qui leur sont associés font l'objet du paragraphe 1.8.3.

Catégorie	Intitulé du risque
RISQUES ASSOCIÉS A L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES	Détérioration de la situation géopolitique, sanitaire ou économique
	Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques
	Non-conformité aux standards, lois et réglementations
RISQUES ASSOCIÉS AU MODÈLE D'AFFAIRES	Intégration des acquisitions
	Indisponibilité des données opérationnelles numériques



CHAPITRE 1



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Historique	80	1.5 Des investissements pour consolider la capacité digitale et de fidélisation du Groupe	114
1.2 Les activités du Groupe	89	1.5.1 Une stratégie centrée sur les attentes des clients et des partenaires	114
1.2.1 Un portefeuille de marques équilibré, renforcé sur les segments dynamiques	89	1.5.2 Les enjeux de transformation digitale	114
1.2.2 Une offre d'expériences plurielle et lisible	89	1.6 Développement et empreinte géographique du Groupe	118
1.3 Un modèle économique simplifié, élargi et plus agile	105	1.6.1 Un développement porté par la croissance organique	118
1.3.1 Finalisation du profil <i>asset-light</i> du Groupe	105	1.6.2 Une couverture mondiale sur l'ensemble des marchés	118
1.3.2 Un modèle <i>asset-light</i> centré sur les contrats de management et de franchise	106	1.6.3 Une implantation solide sur les marchés émergents	121
1.4 Des investissements consolidant le réseau, le portefeuille de marques et les offres de services du Groupe	109	1.6.4 Des implantations renforcées dans les segments luxe et premium	123
1.4.1 Des acquisitions hôtelières qui diversifient le portefeuille de marques du Groupe et densifient son réseau dans les zones en croissance	109	1.7 Marché et concurrence	124
1.4.2 Des partenariats hôteliers qui enrichissent le portefeuille de marques du Groupe et densifient son réseau dans les zones en croissance	110	1.8 Gestion des risques	125
1.4.3 Renforcement du portefeuille de marques dans le segment <i>lifestyle</i>	110	1.8.1 Architecture du dispositif de gestion des risques	125
1.4.4 Un portefeuille de marques étoffé et équilibré	111	1.8.2 Gouvernance de la gestion des risques	127
1.4.5 Un écosystème riche de services qui en renforcent les performances	112	1.8.3 Facteurs de risques	128
		1.8.4 Dispositifs de prévention et de protection	134
		1.9 Contrôle interne et audit interne	135
		1.9.1 Objectifs du contrôle interne	135
		1.9.2 Organisation générale en matière de contrôle interne	136
		1.9.3 L'organisation de l'Audit interne Groupe	138
		1.9.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	140

Profil

Accor est un leader mondial de l'hospitalité augmentée, qui propose des expériences uniques dans 5 000 hôtels et résidences implantés dans 110 destinations. Depuis plus de 50 ans, tout le savoir-faire hôtelier de Accor s'illustre à travers une collection incomparable de marques, du luxe à l'économique, adossées à l'un des programmes de fidélité les plus attractifs au monde.

Plus que des nuits d'hôtel, Accor propose à ses clients de nouveaux modes de vie, de nouvelles façons de travailler et de se divertir, qui associent restauration, vie nocturne, bien-être ou coworking. Le Groupe propose également des solutions digitales qui maximisent la distribution, optimisent l'exploitation hôtelière et enrichissent l'expérience client.

Accor est pleinement engagé dans une démarche de développement durable et agit concrètement en faveur de la planète et des communautés locales au travers de son programme *Planet 21 – Acting Here*, et du fonds de dotation Accor Solidarity qui s'attache à permettre aux populations défavorisées d'accéder à l'emploi par le biais de la formation professionnelle.

1967
1981

1967

- Paul Dubrule et Gérard Pélisson fondent la SIEH.
- Ouverture du premier hôtel Novotel à Lille.

1974

- Ouverture du premier ibis à Bordeaux.
- Reprise de Courtepaille.

1975

- Rachat de Mercure.

1976

- Lancement de l'activité hôtelière au Brésil.
- Exportation du Ticket Restaurant® dans plusieurs pays : Brésil, Italie, Allemagne, Belgique, Espagne.

1980

- Reprise de Sofitel (43 hôtels et deux centres de thalassothérapie).

1981

- Introduction en Bourse de SIEH.
- Implantation de l'activité Services au Mexique.

1982
1989

1982

- Prise de contrôle de Jacques Borel International, chef de file européen de la restauration collective (Générale de Restauration) et de la restauration de concession (Café Route, L'Arche), et leader mondial pour l'émission de Ticket Restaurant® (165 millions de tickets distribués par an dans huit pays).

1983

- Le groupe Novotel SIEH – Jacques Borel International devient Accor.

1985

- Création de Formule 1 : Accor crée un nouveau concept d'hôtellerie, faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices.
- Création de l'Académie Accor, première université d'entreprise dans les activités du service en France.
- Acquisition de Lenôtre (traiteur, restauration gastronomique et école de cuisine).

1988

- 100 nouveaux hôtels et 250 restaurants au cours de l'année : en moyenne, une ouverture par jour !
- Implantation de l'activité Services en Argentine.

1989

- Formule 1 s'implante pour la première fois à l'étranger avec deux hôtels en Belgique.
- Association avec le Groupe Lucien Barrière SAS pour le développement d'ensembles hôtel-casino.

1990
1994

1990

- Acquisition de la chaîne Motel 6 aux États-Unis, qui regroupe 550 hôtels. Accor devient numéro un mondial de l'hôtellerie gérée ou en propriété (hors franchise) avec l'ensemble de ses marques.
- Démarrage de l'activité Ticket Restaurant® au Venezuela.

1991

- Réussite de l'offre publique d'achat sur la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme qui exerce ses activités dans l'hôtellerie (Pullman, PLM, Altea, Arcade), la location de voitures (Europcar), les services ferroviaires (Wagons-Lits), les agences de voyages (Wagonlit Travel), la restauration collective (Eurest) et la restauration d'autoroute (Relais Autoroute).
- Création de Etap Hotel.

1993

- Création de Accor Asia Pacific Corp. (AAPC) suite à la fusion des activités de Accor dans la région avec Quality Pacific Corp.
- Prise de participation dans la chaîne hôtelière Pannonia (24 hôtels), dans le cadre des privatisations en Hongrie.
- Implantation de l'activité Services dans plusieurs pays : République tchèque, Autriche, Luxembourg.

1994

- Partenariat entre Carlson et Wagonlit Travel dans le domaine du voyage d'affaires.
- Ticket Restaurant® s'implante en Slovaquie, en Uruguay et en Hongrie.

1995
1997

1995

- Cession de Eurest à Compass : Accor est le premier actionnaire du leader mondial de la restauration collective.
- Cession de 80 % de la participation dans les activités de restauration de concession.
- Lancement d'un programme intensif de formation et d'information dans le domaine de la protection de l'environnement.

1996

- Accor est numéro un de l'hôtellerie en Asie-Pacifique avec 144 hôtels dans 16 pays et 56 projets en chantier.
- ibis, Etap Hotel et Formule 1 sont regroupés sous l'égide de la société Sphere International.
- Lancement de la « Carte Compliment » en partenariat avec American Express.

1997

- Accor se dote d'une nouvelle structure de direction : Paul Dubrule et Gérard Pélisson deviennent co-Présidents du Conseil de surveillance ; Jean-Marc Espalioux est nommé Président du Directoire.
- Fusion effective des activités de voyages d'affaires de Accor et de Carlson Companies avec la création de Carlson Wagonlit Travel, société commune détenue à parité égale.
- Offre publique d'achat sur la totalité du capital de Accor Asia Pacific Corp.
- Prise de participation majoritaire dans la SPIC, renommée Accor Casinos.

1998
2001

1998

- Lancement de la « Carte Corporate » en partenariat avec Air France, American Express et Crédit Lyonnais.
- Développement de la politique de partenariats : Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Télécom, etc.

1999

- 639 nouveaux hôtels, soit une croissance de 22 % du parc due notamment à l'acquisition de Red Roof Inn aux États-Unis.
- Lancement de la stratégie Internet.
- Accor cède sa participation de 50 % dans Europcar International.

2000

- Lancement de accorhotels.com.
- Renforcement de la visibilité et de la notoriété internationales du Groupe par l'intégration de la mention « Accor » sur les logos des marques.
- Prise de participation minoritaire dans Go Voyages (38,5 % du capital).
- Cession de 80 % de la participation dans Courtepaille.

2001

- Percée de l'hôtellerie en Chine en partenariat avec les groupes Zenith Hotel International et Beijing Tourism Group.
- Lancement de Suitehotel sur le marché européen.

2002
2004

2002

- Prise de participation de 30 % dans le capital du groupe hôtelier allemand Dorint AG (87 hôtels, 15 257 chambres).
- Accor Casinos est détenu à parité entre Accor et le fonds d'investissement Colony Capital ; Accor demeure l'opérateur industriel.
- Accor porte à 60 % sa participation dans le capital de Go Voyages.

2003

- Rachat de minoritaires dans Orbis à hauteur de 8,41 % portant ainsi la participation à 35,58 %.
- Acquisition de 10 % complémentaires du capital de Go Voyages, portant la participation de Accor à 70 %.
- Tous les hôtels Dorint sont « cobrandés » Dorint Sofitel, Dorint Novotel et Dorint Mercure.

2004

- Accor, la famille Barrière Desseigne et Colony Capital créent la société Groupe Lucien Barrière SAS qui regroupe les actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Barrière, de la Société des Hôtels et Casino de Deauville, de Accor Casinos et de leurs filiales. Accor détient 34 % de la nouvelle entité.
- Prise de participation de Accor dans Club Méditerranée à hauteur de 28,9 %.
- Accor porte sa participation dans le capital de Go Voyages de 70 à 100 %.

2005

2005

- Colony Capital investit un milliard d'euros dans Accor sous la forme d'une émission d'obligations remboursables en actions et d'une émission d'obligations convertibles de 500 millions d'euros chacune. Cet investissement permet à Accor de renforcer ses fonds propres et d'accélérer son développement.
- Accor s'engage dans une nouvelle politique de gestion des actifs immobiliers hôteliers et signe, avec la Foncière des Murs, une première réalisation visant à transformer des contrats de location fixe en location variable et portant sur un parc de 128 hôtels en France.

2006

2006

- Changement de mode de gouvernance : Accor adopte le régime de la société anonyme à Conseil d'administration, en lieu et place de la société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance ; Serge Weinberg est nommé Président du Conseil d'administration ; Gilles Pélisson est nommé Directeur général.
- Dans le cadre de sa politique de cession d'activités non stratégiques, Accor cède ses participations de 1,42 % dans Compass Group PLC et de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel, ainsi que la majeure partie de sa participation dans Club Méditerranée, soit 22,9 % sur un total de 28,9 %.
- Dans le cadre de la poursuite du changement de modèle économique de l'hôtellerie, Accor signe, avec Foncière des Murs, une deuxième opération, portant sur un parc de 59 hôtels et cinq instituts de thalassothérapie en France, ainsi que 12 hôtels en Belgique. Ces hôtels font l'objet d'une location variable sans minimum garanti, pour une durée de 12 ans, renouvelables quatre fois, par hôtel au gré de Accor.
- Accor cède six Sofitel aux États-Unis à une joint-venture composée de GEM Realty, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership 2005, Accor conserve une participation minoritaire de 25 % dans cette nouvelle entité, et assure la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans.
- La Compagnie des Wagons-Lits remporte l'appel d'offres lancé par la SNCF pour la restauration à bord des TGV Est Européen.

2007

2007

- Accor cède deux autres Sofitel aux États-Unis à une joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership. Accor conserve une participation minoritaire de 25 % dans cette entité, et assure la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans.
- Dans le cadre de la poursuite du changement de modèle économique de l'hôtellerie, Accor signe, avec un consortium immobilier regroupant deux fonds gérés par AXA REIM et la Caisse des dépôts et consignations, une opération, portant sur un parc de 47 hôtels en France, ainsi que 10 hôtels en Suisse. Ces hôtels font l'objet d'une location variable sans minimum garanti, pour une durée de 12 ans, renouvelable six fois, par hôtel au gré de Accor.
- Toujours dans le cadre de la poursuite de la stratégie hôtelière, Accor signe la cession des murs de 30 hôtels au Royaume-Uni avec Land Securities, gérés par Accor, dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti, pour une période de 12 ans, renouvelable six fois.
- De même, Accor signe un protocole d'accord avec Moor Park Real Estate visant à la cession des murs de 72 hôtels en Allemagne et 19 aux Pays-Bas, gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable similaire.
- Accor Services acquiert Kadeos, Prepay Technologies et Surf Gold.
- Cession de Red Roof Inn à Citi's Global Special Situations Group et Westbridge Hospitality Fund II, LP.
- Cession de l'activité de restauration collective en Italie à Barclays Private Equity.
- Ouverture de 28 400 nouvelles chambres sur l'année.

2008

2008

- Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses deux métiers, les services et l'hôtellerie, Accor annonce la cession au groupe Compass de sa participation résiduelle de 50 % dans l'activité de restauration collective au Brésil.
- Poursuivant la mise en œuvre de sa stratégie d'adaptation des modes de détention de ses actifs hôteliers, Accor réalise une transaction de *Sale & Management Back* sur le Sofitel The Grand à Amsterdam pour une valeur d'entreprise de 92 millions d'euros.
- Dans le cadre de sa stratégie de développement hôtelier en Europe centrale, Accor acquiert 4,53 % du capital d'Orbis et porte sa participation à 50 % dans le groupe polonais.
- Accor lance AIClub, un programme de fidélisation mondial, multimarque et gratuit dans plus de 2 000 hôtels et 90 pays.
- Création de la Fondation d'entreprise Accor pour favoriser la formation et l'insertion professionnelle des plus démunis.
- Accor poursuit son développement avec l'ouverture de 28 000 nouvelles chambres.

2009

2009

- Gilles Pélisson, Directeur général, est nommé Président du Conseil d'administration.
- Accor porte à 49 % sa participation dans le Groupe Lucien Barrière.
- Fin août, le Conseil d'administration approuve la proposition de Gilles Pélisson de lancer l'étude de la pertinence d'une séparation de l'Hôtellerie et des Services Prépayés en deux entités autonomes, ayant leur stratégie propre et les moyens de leur développement. Les conclusions démontrent le caractère pérenne et rentable de chacun des deux métiers du Groupe ainsi que leur capacité à relever les défis de leur développement futur. La pertinence de la séparation des deux métiers est ainsi validée par le Conseil d'administration en fin d'année.
- Dans le cadre de la poursuite de sa politique d'*asset right*, Accor annonce une opération immobilière majeure dans l'hôtellerie très économique en France, avec la cession des murs de 158 hotelFI, représentant 12 300 chambres.
- Accor ouvre 27 300 nouvelles chambres sur l'année.

2010

2010

- L'opération de séparation des deux métiers, l'Hôtellerie et les Services prépayés, dont le projet avait été lancé en 2009, a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 et rendue effective le 2 juillet suite à l'introduction en Bourse d'Edenred, société portant l'activité Services.
- En conformité avec sa stratégie d'*asset management*, Accor a poursuivi en 2010 les opérations de cession d'activités non stratégiques et de murs d'hôtels : cession des activités de restauration à bord des trains de la Compagnie des Wagons-Lits en juillet ; cessions d'un portefeuille de 5 hôtels en Europe à Invesco Real Estate en février et d'un portefeuille de 49 hôtels en Europe à Predica et Foncière des Murs en août ; opération de *Sale & Franchise Back* en décembre portant sur 18 hôtels en Suède.
- Denis Hennequin est nommé Directeur général exécutif en décembre 2010 puis Président-directeur général en janvier 2011.
- Le parc hôtelier de Accor compte à la fin de l'année plus de 500 000 chambres avec l'ouverture de 25 000 nouvelles chambres en 2010.

2011

2011

- Accor devenu 100 % hôtelier lance sa nouvelle signature Open New Frontiers in Hospitality et dynamise ses marques économiques autour de la marque ibis, qui acquiert ainsi un statut de méga-marque : ibis, all seasons et Etap Hotel évoluent pour donner naissance à ibis, ibis Styles et ibis *budget*.
- En mars, Accor cède sa participation de 49 % dans le capital de Groupe Lucien Barrière, et en septembre, Accor finalise l'opération de cession de Lenôtre au Groupe Sodexo.
- Dans le cadre de sa stratégie d'*asset light*, Accor confirme la capacité du Groupe à poursuivre la gestion dynamique de ses actifs pour se concentrer sur son cœur de métier d'opérateur hôtelier : cession en *Sale & Franchise Back* de sa participation de 52,6 % dans « Hotel Formula 1 » (Afrique du Sud), de 7 hôtels Suite Novotel en *Sale & Variable Lease Back* (France) et des hôtels Novotel New York Times Square, Pullman Paris Bercy et Sofitel Arc de Triomphe en *Sale & Management Back*.
- En décembre, Accor renforce sa présence en Australie et Nouvelle-Zélande avec l'acquisition de Mirvac qui porte sur 48 hôtels (6 100 chambres) et une participation de 21,9 % dans Mirvac Wholesale Hotel Fund (MWHF). L'offre totale de Accor dans ces 2 pays s'élève ainsi à 241 hôtels répartis sur l'ensemble de la gamme hôtelière.
- Accor signe en septembre un contrat de franchise de 24 hôtels (2 664 chambres) avec Jupiter Hotels Ltd. Ce contrat porte à 68 le nombre d'hôtels Mercure au Royaume-Uni.
- Avec 38 700 nouvelles chambres, Accor atteint son plus haut niveau historique d'ouvertures annuelles.

2012

2012

- Dans le cadre de sa stratégie de gestion d'actifs, Accor restructure son parc d'hôtels en Amérique du Nord en cédant la chaîne hôtelière Motel 6/Studio 6 pour 1,5 milliard d'euros. Accor annonce la vente du Pullman Paris Rive Gauche, et le refinancement d'hôtels en *Sale & Management Back* tels que le Pullman Paris Tour Eiffel, le Novotel Times Square à New York et le Sofitel Paris La Défense.
- Accor poursuit son développement avec l'ouverture de 38 000 nouvelles chambres sur l'ensemble des segments, en grande majorité en contrats de management et franchise, réparties à plus de 70 % sur les marchés émergents. Accor renforce son leadership au Brésil avec l'acquisition de la chaîne hôtelière Posadas.
- Accor travaille en 2012 à la revitalisation de son portefeuille de marques. Sur le segment économique, le Groupe met en œuvre le programme ibis Megabrand qui a permis à plus de 1 500 hôtels d'intégrer les nouveaux standards d'ibis, ibis Styles et ibis *budget*. Sur le segment haut de gamme, il démarre le repositionnement de MGallery grâce aux boutiques Hôtels de la marque et lance Mei Jue en Chine. Accor consolide également l'image de Sofitel avec des ouvertures emblématiques à Mumbai, Bangkok ou Agadir, et celle de Pullman par un vaste programme de rénovations.

2013

2013

- En 2013, Accor a réalisé plusieurs opérations majeures. Certaines d'entre elles ont porté sur le déroulement de chantiers engagés précédemment, comme la rénovation de nombreux hôtels Pullman, la montée en gamme et en visibilité de la marque MGallery, et la fin du déploiement de la méga-marque ibis.
- Dans le même temps, Accor a poursuivi sa politique de développement, avec entre autres quelques ouvertures emblématiques au Proche-Orient, incluant un premier hôtel Pullman à Dubaï, et un complexe ibis/Novotel à Abu Dhabi.
- Le Groupe a poursuivi sa politique d'optimisation de son parc immobilier, avec notamment deux opérations d'importance : la cession du Sofitel Paris le Faubourg en *Sale & Management Back* réalisée en début d'année pour une valeur de 113 millions d'euros, et la vente de la participation du Groupe dans TAHL, propriétaire d'hôtels en Australie, pour un montant total de 100 millions d'euros.
- Sébastien Bazin est nommé Président-directeur général en août 2013.
- La Fondation (création 2008) devient le Fonds de dotation Solidarity Accor pour collecter des dons auprès d'un plus grand nombre de parties prenantes.

2014

2014

- En 2014, Accor a profondément transformé son organisation en la structurant autour de deux métiers distincts et complémentaires représentés par HotelServices, franchiseur et manager d'hôtels, et HotelInvest, propriétaire et investisseur immobilier.
- Accor a poursuivi parallèlement son développement dans les zones à forte croissance, notamment en Asie-Pacifique, et procédé aux rachats de portefeuilles totalisant 110 hôtels en Suisse, au Royaume-Uni, en Allemagne et aux Pays-Bas.
- Accor a également conclu une alliance avec Huazhu et un partenariat renforcé avec Orbis lui assurant des capacités nouvelles de développement en Chine et en Europe Centrale, et a acquis une participation de 35 % dans Mama Shelter pour s'inspirer de nouveaux concepts innovants autour du « *lifestyle* ».
- Le Groupe s'est doté d'un plan digital de 225 millions d'euros sur cinq ans en vue de fluidifier et personnaliser davantage ses échanges avec ses clients, ses collaborateurs et ses partenaires.

2015

2015

- En 2015, la dynamique de transformation stratégique, opérationnelle et culturelle mise en œuvre par le Groupe s'est poursuivie.
- AccorHotels a renforcé sa visibilité et la puissance de ses marques, notamment institutionnelle, en adoptant le même nom que sa place de marché, AccorHotels, qui fédère désormais l'ensemble des marques commerciales du Groupe.
- La plateforme de distribution AccorHotels.com est également devenue une place de marché proposant à des hôteliers indépendants sélectionnés par AccorHotels de figurer aux côtés des hôtels du Groupe.
- Le Groupe a consolidé son leadership mondial sur le segment luxe grâce à l'acquisition annoncée du Groupe FRHI et de ses trois marques emblématiques Fairmont, Raffles et Swissôtel.
- AccorHotels a poursuivi activement la restructuration de son parc hôtelier à travers diverses opérations de rachat et de cession de portefeuilles profitables, et a poursuivi son développement dans les zones à forte croissance avec l'ouverture record de 229 hôtels dans le monde, dont deux en Iran.

2016

2016

- AccorHotels ouvre en 2016 un nouveau chapitre de son histoire en partant à la conquête de nouveaux marchés et en étoffant son business model.
- Le Groupe voit son leadership mondial dans l'hôtellerie de luxe très fortement renforcé grâce à l'acquisition des marques Raffles, Fairmont et Swissôtel.
- Soutenu par FRHI, mais aussi par son partenariat stratégique avec Huazhu en Chine, AccorHotels poursuit son développement dans les zones en forte croissance avec l'ouverture record de 347 hôtels (81 042 chambres), et bénéficie désormais de l'unification des programmes de fidélité du Club AccorHotels, des marques FRHI et de Huazhu, démultipliant sa visibilité auprès de 106 millions de membres.
- AccorHotels a également élargi son modèle à la location de résidences privées de luxe incluant des services hôteliers grâce à l'acquisition à 100 % de onefinestay et à des prises de participation dans Squarebreak et Oasis Collections. Le Groupe est également entré en négociations exclusives avec Travel Keys pour consolider son leadership mondial.
- Le Groupe a renforcé sa visibilité sur le segment *lifestyle*, sur lequel Mama Shelter œuvre déjà, en lançant sa marque Jo&Joe et en s'associant à 25hours Hotels.
- AccorHotels a acquis John Paul, leader mondial des services de conciergerie, afin d'élargir ses offres de services au bénéfice des clientèles de son réseau hôtelier et de ses plateformes digitales, et d'enrichir ses savoir-faire en matière de relation clients.

2017

2017

- AccorHotels a renforcé ses leaderships et poursuivi sa transformation pour devenir un groupe mondial multi-services du voyage et de la mobilité.
- Le Groupe a diversifié ses solutions d'hébergement dans la location de résidences privées de luxe avec les acquisitions de Travel Keys et de Squarebreak, désormais regroupés en un pôle sous la marque onefinestay, ainsi que dans la location d'espaces de travail collaboratifs avec l'acquisition de Nextdoor.
- AccorHotels a également consolidé son pôle de services digitaux dédié à l'hôtellerie indépendante grâce à l'acquisition d'Availpro, complétant les offres de services de Fastbooking.
- Le Groupe a enrichi ses offres d'hébergement de services gastronomiques et de divertissement via des prises de participation dans Noctis et Potel & Chabot.
- AccorHotels a diversifié ses canaux de distribution à la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe avec l'acquisition de VeryChic, et à la réservation hôtelière pour clientèle d'affaires avec Gekko.
- Le Groupe a élargi ses activités auprès de nouvelles clientèles en lançant AccorLocal, dont la vocation est de proposer des services de proximité aux riverains de ses hôtels en France.
- AccorHotels a étendu son portefeuille de marques à 25 enseignes en le rééquilibrant sur le segment luxe/haut de gamme avec Banyan Tree, Rixos Hotels et Orient Express.
- Le Groupe a verrouillé ses positions de leader au Brésil avec l'acquisition de BHG, et en Australie, en concluant un accord pour acquérir Mantra, et il a poursuivi son développement en Chine à un rythme très rapide grâce à Huazhu.
- AccorHotels a opéré une mutation majeure de son modèle en initiant la cession de 55 % d'AccorInvest, qui sera effectuée au 2^e trimestre 2018.

2018

2018

- Accor a recentré ses activités sur son métier d'opérateur hôtelier en cédant 64,8 % d'AccorInvest à des investisseurs internationaux, et en déconsolidant la société de ses comptes.
- Accor a poursuivi sa croissance organique avec l'ouverture record de 300 hôtels (43 905 chambres), et renforcé son développement dans les segments luxe, *lifestyle*, premium et milieu de gamme avec les acquisitions de Mantra, de Mövenpick, d'Atton, de 21C Museum, et les partenariats avec SBE et Mantis.
- Le Groupe a continué d' étoffer ses canaux de distribution dans la réservation hôtelière pour clientèle d'affaires avec l'acquisition de Gekko, dans la réservation de tables de restaurants avec l'acquisition de Resdiary, et dans les solutions d'optimisation d'approvisionnement de restaurants et de fabrication de repas avec l'acquisition d'Adoria.
- Accor a lancé son programme de modernisation digitale « impACT » en vue de mieux anticiper le comportement et les usages (Chat Bot) de ses clients, mieux répondre à leurs attentes de fluidité et de rapidité, d'améliorer la personnalisation de leurs expériences (ACDC), optimiser ses solutions de fidélisation, de CRM et de solution de paiement, et rendre ses systèmes et son architecture IT plus robustes et agiles.

2019

2019

- Accor a finalisé la transformation de son modèle *asset-light* avec les cessions d'Orbis et de 16 hôtels Mövenpick en location (effective début mars 2020), d'une tranche additionnelle de 5,2 % d'AccorInvest et de 4,9 % de Huazhu.
- Accor a poursuivi sa croissance organique avec l'ouverture record de 327 hôtels (45 108 chambres), et renforcé son développement dans le segment *lifestyle* avec le lancement des marques The House of Originals, Tribe et greet.
- Le Groupe a enrichi son écosystème de services avec l'acquisition de 40,6 % du Groupe Ken dans l'univers des salles de sport haut de gamme.
- Accor a créé un nouveau programme de fidélité Lifestyle baptisé « ALL – Accor Live Limitless », donnant accès à un nouvel univers d'expériences, de services additionnels et de récompenses.
- Accor a noué différents partenariats d'envergure mondiale dans des univers appréciés de ses clients en vue d'enrichir leurs expériences et de démultiplier leurs avantages dans le cadre de ALL – Accor Live Limitless : avec AEG, IMG et le club de football du PSG dans les domaines du sport, du divertissement et de la gastronomie, avec Air France-KLM dans le domaine du transport aérien, et avec Alibaba dans le domaine de la distribution et de la fidélisation.

2020



2020

- Accor a engagé des initiatives solidaires à l'égard de ses collaborateurs, de ses partenaires individuels, des personnes fragiles et des personnels de santé *via* la création du Fonds All Heartist.
- Le Groupe a noué un partenariat avec Bureau Veritas pour rassurer ses clients sur les conditions sanitaires de ses hôtels grâce à la création du label « ALLSAFE », et un partenariat avec Axa Partners pour proposer à ses clients une assistance médicale les couvrant lors de leurs séjours.
- Accor a pris des mesures de préservation de ses liquidités à travers la mise en œuvre d'un plan d'économies, et a renforcé son bilan pour maintenir ses liquidités en émettant une ligne de crédit de 560 millions d'euros et une obligation convertible en actions de 500 millions d'euros.
- Accor a défini un plan d'économie de coûts récurrents de 200 millions d'euros, débuté en 2020.
- Accor a élargi son écosystème de marques et de services en acquérant 100 % des activités hôtelières de sbe, et en entrant en négociations exclusives avec Ennismore pour créer le leader mondial de l'hôtellerie Lifestyle.
- Le Groupe a poursuivi son développement avec l'ouverture de 205 hôtels (28 942 chambres).

1.2 Les activités du Groupe

Tel que précédemment décrit dans le Rapport Intégré 2020, le modèle de Accor et sa stratégie s'articulent autour de quatre axes de croissance :

- élargir son catalogue d'offres grâce à un portefeuille de produits (hôtels, résidences, appartements, espaces de bureau, etc.) et de marques varié, équilibré et renforcé sur les segments les plus rémunérateurs (luxe, *lifestyle*, *resort*) ;
- accélérer son développement organique pour diversifier ses implantations dans les régions dynamiques et consolider ses leaderships géographiques ;
- élargir son écosystème de services pour diversifier ses clientèles (loisirs, affaires, *millennials*, hôtels indépendants, riverains), et enrichir son modèle d'hospitalité augmentée ;
- consolider sa capacité digitale pour mieux anticiper le comportement et les usages de ses clients, améliorer la personnalisation de leurs expériences, enrichir les schémas de fidélisation et rendre ses systèmes plus efficaces.

1.2.1 Un portefeuille de marques équilibré, renforcé sur les segments dynamiques

Dans la compétition que se livrent les acteurs de l'hospitalité, chacun travaille à être le plus attractif possible pour ses clients et cherche constamment la manière de les surprendre et de les satisfaire toujours mieux. Accor est particulièrement engagé dans cette démarche de recherche permanente de nouveauté pour offrir à ses clients des séjours de grande qualité, et leur faire vivre des expériences mémorables car l'inédit constitue un enjeu majeur de différenciation.

Accor veille constamment à identifier les tendances prometteuses qui lui permettront de proposer les produits les plus attractifs. À cette fin, le Groupe crée et/ou acquiert les marques capables de les incarner en suivant le processus suivant :

- partir d'un marché après en avoir identifié précisément les attentes ;

- analyser la concurrence éventuelle en comprenant l'ADN des marques opérant sur ce marché ;
- répondre aux aspirations identifiées par l'acquisition de marques, ou par la création d'un concept d'envergure mondiale déclinable en plusieurs marques ;
- concevoir concrètement les produits incarnés par ces marques en étant très exigeant sur la qualité de la construction, sur le confort, les équipements, la technologie, les espaces architecturaux, le design intérieur, les ambiances et l'offre F&B, particulièrement sur les segments luxe et premium.

1.2.2 Une offre d'expériences plurielle et lisible

Hôtellerie

Avec ses 40 marques hôtelières, Accor propose une gamme complète d'expériences permettant à chacun de trouver une marque adaptée à ses envies, à ses besoins et à son budget.

Présent historiquement sur les segments économique et milieu de gamme, Accor opère aujourd'hui sur l'ensemble des segments, du plus haut de gamme au plus économique :

- sur les segments luxe et premium avec des produits d'exception hautement différenciés (26 %)* ;
- sur le segment milieu de gamme avec des produits clefs développés avec les meilleurs partenaires (34 %)* ;
- sur le segment économique avec des produits non différenciés, mais de qualité et au meilleur prix (40 %)*.

* En nombre de chambres

HÔTELLERIE VIVRE

Avec un choix remarquable de plus de 5 000 hôtels à travers le monde, du luxe à l'économique, et 5 000 résidences locatives privées, Accor cherche à répondre à toutes les envies et à tous les besoins. Accor réinvente l'expérience du client chaque jour.

Segment Luxe



RAFFLES

Chaque hôtel de la marque emblématique Raffles propose un service tout en grâce et en discrétion, pour faire vivre aux grands voyageurs toute l'émotion du luxe. Pénétrer dans un hôtel Raffles est une expérience unique : attentions particulières, accueil personnalisé, généreux et fidèle à l'esprit du lieu et de la destination. Service légendaire depuis 1887.

Réseau

17 hôtels, soit 2 410 chambres dans 13 pays, et 2 263 chambres en développement.



ORIENT EXPRESS

Icône cosmopolite depuis plus de 135 ans, Orient Express reste la définition même du luxe intemporel. Ce mélange légendaire d'opulence exotique et de raffinement extrême sera bientôt transposé dans une collection internationale d'hôtels Orient Express, un nouveau voyage vers la sophistication absolue.

Réseau

Une collection de 10 adresses en 2030.



BANYAN TREE

Les hôtels Banyan Tree sont des havres de paix dans des endroits qui comptent parmi les plus beaux au monde, propices à la régénération du corps et de l'esprit. Des hôtels qui font du voyage une romance, et qui proposent des expériences authentiques et mémorables.

Réseau

27 hôtels, soit 3 267 chambres dans 9 pays, et 4 094 chambres en développement.



DELANO

Delano offre aux voyageurs d'aujourd'hui les expériences les plus rares et convoitées. La marque redéfinit le concept de *resort* de luxe, conjuguant service de première classe et expériences personnalisées qui éveillent la curiosité et nourrissent les sens.

Réseau

1 hôtel, soit 1 114 chambres aux États-Unis, et 68 chambres en développement.

VIVRE

Segment Luxe (suite)



SOFITEL
LEGEND

Des adresses légendaires où l'Héritage se conjugue à l'Art de vivre à la française. Des architectures et des lieux d'exception pour des expériences de luxe ultime. Chaque séjour est une histoire à écrire.

Réseau

5 hôtels, soit 876 chambres dans 5 pays.

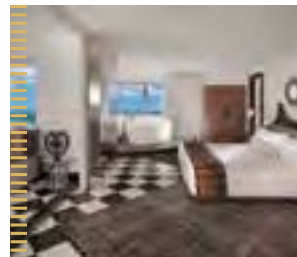


Fairmont

Les adresses légendaires Fairmont, situées au cœur même des destinations, offrent une hospitalité empreinte de sens à travers un service chaleureux, une démarche de préservation de l'environnement et des expériences de bien-être holistiques. En alliant ces éléments à une architecture unique, la marque se positionne au cœur de l'expérience client.

Réseau

81 hôtels, soit 31 779 chambres dans 29 pays, et 7 177 chambres en développement.



SLS

SLS est l'antre de l'expérience extraordinaire. Art culinaire, décors de théâtre et touches de design subversives. Du canard métallique géant, au bar destiné tant aux saints qu'aux pêcheurs, aucun autre hôtel de luxe ne peut se vanter d'une telle diversité, d'une telle richesse, d'un tel jeu.

Réseau

7 hôtels, soit 1 842 chambres dans 2 pays, et 1 169 chambres en développement.



SOY

Un cocktail pétillant de raffinement et de style. Une bouffée d'énergie locale et légèrement décalée, pour une expérience à part. Dans ces lieux, on vient pour voir ou être vu, mais aussi pour être en lien avec ceux qui nous ressemblent.

Réseau

9 hôtels, soit 1 350 chambres dans 8 pays, et 2 239 chambres en développement.

VIVRE

Segment Luxe (suite)



S O F I T E L

Imaginez des hôtels modernes, luxueux, où l'essence de chaque destination se mêle harmonieusement à l'Art de vivre à la Française pour créer des expériences raffinées dédiées aux voyageurs modernes, afin qu'ils puissent s'adonner aux plaisirs de la vie et les célébrer, à la française.

Réseau

114 hôtels, soit 29 124 chambres dans 45 pays, et 5 312 chambres en développement.

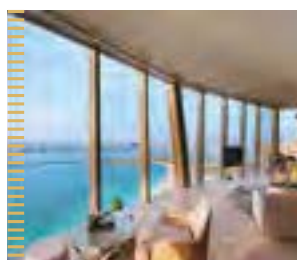


THE HOUSE OF ORIGINALS

The House of Originals propose des hôtels historiques et emblématiques. En constante innovation, ils ne suivent pas les tendances, ils les créent. De la vie nocturne au design, en passant par la cuisine et la mixologie, chaque hôtel possède cet esprit inaltérable. Une promesse d'originalité.

Réseau

5 hôtels, soit 959 chambres dans 4 pays, et 467 chambres en développement.



R I X O S

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

Réseau

27 hôtels, soit 9 680 chambres dans 7 pays, et 5 202 chambres en développement.



onefinestay

onefinestay ouvre les portes des plus belles maisons et villas à travers le monde et promet un service d'exception à une clientèle toujours plus exigeante.

Réseau

5 000 propriétés, 2 collections : City et Villa.

VIVRE

Segment Premium



mantis

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

Réseau

34 hôtels, soit 858 chambres dans 12 pays, et 304 chambres en développement.



MGallery est une collection d'hôtels-boutiques chargés d'histoire, où l'on découvre le monde et plus encore, pensés pour vivre une expérience délicieuse et unique.

Réseau

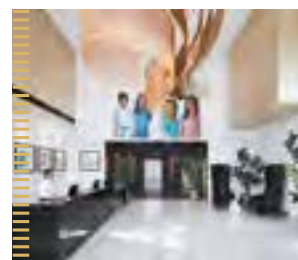
106 hôtels, soit 11 140 chambres dans 33 pays, et 6 600 chambres en développement.



L'expérience 21c Museum Hotel mêle musées d'art contemporain, boutiques-hôtels et restaurants dirigés par de grands Chefs. L'originalité, l'esprit artistique et la vision pionnière des hôtels-musées complètent parfaitement le concept proposé par la collection d'hôtels MGallery Hotel Collection offrant une hospitalité discrète et créative aux amateurs d'art, de littérature et de culture.

Réseau

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



Art Series

Chaque hôtel porte le nom d'un artiste contemporain australien et s'inspire de son œuvre pour proposer une expérience artistique complète : œuvres originales qui ornent les murs, livres d'art, chaînes de télévision dédiées, organisation de visites sur le thème de l'art... Sophistication et service personnalisé, vivez une expérience unique chez Art Series.

Réseau

8 hôtels, soit 2 000 chambres en Australie, et 108 chambres en développement.

VIVRE

Segment Premium (suite)



MONDRIAN

Mondrian est au cœur des scènes culturelles les plus passionnantes du monde. Les hôtels offrent un cadre unique et ludique qui permet aux hôtes et à la population locale de s'immerger dans la culture de chaque destination. Mondrian c'est une autre façon de voyager.

Réseau

6 hôtels, soit 1 325 chambres dans 3 pays, et 1 615 chambres en développement.



PULLMAN

Pullman Hotels & Resorts impulse un nouveau tempo dans les voyages et dans la façon de les vivre, en proposant une expérience inspirante, énergisante et enrichissante aux nouveaux entrepreneurs. Pullman offre à ses hôtes l'espace dont ils ont besoin pour se recentrer, travailler et se divertir.

Réseau

143 hôtels, soit 42 085 chambres dans 40 pays, et 12 527 chambres en développement.



swissôtel

Des hôtels contemporains caractérisés par la qualité et le souci du détail propre à l'hospitalité suisse. Suisses de cœur et ouverts sur le monde par nature, nous offrons à nos clients la vitalité et la tranquillité d'esprit dont ils ont besoin pour explorer le monde et profiter de ce que la vie offre de meilleur.

Réseau

35 hôtels, soit 14 772 chambres dans 18 pays, et 5 553 chambres en développement.



ANGSANA

Angsana réveille notre soif d'aventure, quels que soient notre âge et nos envies de voyage. Alliance réussie d'élégance locale et d'expériences vibrantes et divertissantes, Angsana offre un formidable choix de destinations à travers le monde, comme autant de terrains de jeux.

Réseau

17 hôtels, soit 2 655 chambres dans 12 pays, et 3 787 chambres en développement.

VIVRE

Segment Premium (suite)



25h twenty five hours hotels

Chez 25hours, nous créons des hôtels uniques, sur mesure, qui ont de la personnalité, dans des villes vibrantes. Chaque 25hours Hotels a une âme qui lui est propre, inspirée par le lieu et façonnée par l'art, la culture, la gastronomie et les histoires du coin.

Réseau

13 hôtels, soit 2 065 chambres dans 4 pays, et 1 230 chambres en développement.



MÖVENPICK

Chez Mövenpick tout est histoire d'instant. Nous savons que le moindre petit geste peut faire la différence et avons donc à cœur de faire des choses ordinaires, de façon extraordinaire.

Fort de sa culture d'hospitalité Suisse depuis les années 40, Mövenpick propose un choix unique d'hôtels contemporains, partout dans le monde, situés en ville ou dans des lieux de villégiature, ainsi qu'un héritage culinaire de 70 ans, sans compromis sur la qualité et l'authenticité.

Réseau

102 hôtels, soit 24 163 chambres dans 27 pays, et 12 580 chambres en développement.



HYDE

Les hôtels, resorts et résidences Hyde sont conçus au plus près des désirs des connaisseurs, de leurs aspirations et de leurs goûts. C'est une hospitalité d'un genre nouveau, fondée sur l'esprit de découverte, de la fantaisie de la vie nocturne et de l'aventure de la rencontre. Hyde est plus qu'une marque, c'est un état d'esprit.

Réseau

2 hôtels, soit 460 chambres aux États-Unis, et 782 chambres en développement.

VIVRE

Segment Premium (suite)



GRAND MERCURE

Partout dans le monde, Grand Mercure revisite et magnifie la singularité de chaque culture avec sa signature contemporaine et haut de gamme, pour surprendre et inviter ses hôtes à redécouvrir le caractère unique de chaque culture.

Réseau

57 hôtels, soit 13 071 chambres dans 12 pays, et 6 822 chambres en développement.



PEPPERS

Des hôtels irrésistibles pour des expériences sélectives dans les destinations les plus spectaculaires d'Australie, de Nouvelle-Zélande et d'Indonésie. La marque Peppers est synonyme de raffinement, d'attention aux moindres détails et de service personnalisé.

Réseau

28 hôtels, soit 4 789 chambres dans 3 pays, et 343 chambres en développement.



THE SEBEL

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

Réseau

32 propriétés, soit 2 149 appartements dans 3 pays, et 473 appartements en développement.

VIVRE

Des hébergements haut de gamme et un accueil chaleureux dans des villes animées et des stations de bord de mer prisées. Que vous voyagiez pour affaires ou pour vous détendre en famille, vous vous sentirez comme chez vous. .

Segment Milieu de gamme



mantra-

Hôtels, resorts ou appartements, Mantra dispose de l'endroit parfait dans la destination idéale

Réseau

78 hôtels, soit 15 586 chambres dans 3 pays, et 300 chambres en développement.



NOVOTEL

Chaque Novotel est une destination en soi. Leur design moderne, naturel et intuitif, donne à nos hôtels une atmosphère à la fois détendue et vivante, l'endroit idéal pour séjourner ou simplement boire un verre, manger, travailler, jouer, se détendre.

Réseau

542 hôtels, soit 105 559 chambres dans 63 pays, et 33 608 chambres en développement.



MERCURE

Chaque hôtel Mercure est un portail vers sa destination, offrant aux voyageurs un séjour de qualité et des expériences locales immersives. Chaque hôtel Mercure est unique et une invitation à découvrir la culture locale à travers le design, la restauration et l'artisanat.

Réseau

875 hôtels, soit 114 926 chambres dans 61 pays, et 33 834 chambres en développement.

VIVRE

Segment Milieu de gamme (suite)



adagio

Être loin de chez vous en profitant d'un confort comme à la maison et en découvrant une nouvelle ville ? Les Aparthotels Adagio proposent des appartements fonctionnels avec des services hôteliers, et une hospitalité naturelle. Située au cœur des villes, la marque propose trois gammes : Adagio, Adagio access et Adagio premium.

Réseau

115 appartohotels, soit 13 079 appartements dans 13 pays, et 6 497 appartements en développement.



MAMA SHELTER

Mama c'est bien plus qu'un endroit où manger et dormir. C'est un refuge urbain, un lieu de rencontre et de partage. Un lieu douillet où l'on se sent bien, comme dans les bras d'une maman. Mama s'occupe de nos assiettes aussi, avec des plats généreux et uniques conçus par des chefs fantastiques. Comme une maman, Mama prend soin de nous !

Réseau

14 hôtels, soit 1 932 chambres dans 7 pays, et 1 310 chambres en développement.



TRIBE

Tribe c'est l'hôtel d'un nouveau genre. Celui qui répond aux désirs et aux aspirations du voyageur d'aujourd'hui. Marque rafraîchissante et perturbatrice, axée sur le design, Tribe fait bouger les lignes avec son expérience hôtelière remaniée qui place la marque au premier plan du secteur du luxe abordable. Voyageurs modernes, cet hôtel est fait pour vous. Bienvenue chez Tribe.

Réseau

3 hôtels, soit 288 chambres dans 3 pays, et 6 381 chambres en développement.

VIVRE

Segment Économique



BreakFree

Appartements spacieux et hôtels localisés à proximité des plus belles plages, des points d'intérêts des villes, ou des lieux d'animations prisés des vacanciers. En famille, en couple ou en groupe, BreakFree c'est la garantie d'un confort sans prétention et d'un service décontracté.

Réseau

22 hôtels, soit 3 288 chambres dans 2 pays.



ibis

ibis accueille les visiteurs dans des lieux vibrants où chacun peut venir dormir, se restaurer, faire de nouvelles rencontres ou profiter de musique live. Des possibilités infinies s'offrent alors dans des espaces repensés et flexibles, propices aux interactions et au partage entre les clients, les voyageurs et les résidents locaux.

Réseau

1 233 hôtels, soit 156 149 chambres dans 67 pays, et 21 397 chambres en développement.



greet

greet accueille ceux qui sont en quête de sens dans leurs relations, leurs achats et leur mode de vie.

Chaque jour, ils contribuent à rendre notre monde meilleur, en donnant une seconde chance à tout ce qui les entoure.

Réseau

4 hôtels, soit 238 chambres en France, et 1 472 chambres en développement.



ibis STYLES

Un design créatif et une atmosphère ludique, voilà ce que les voyageurs trouvent lorsqu'ils séjournent chez ibis Styles. Avec un concept de design unique construit autour d'un thème précis et une approche créative et optimiste, les hôtels ibis Styles offrent une hospitalité simple, branchée et économique.

Réseau

562 hôtels, soit 59 481 chambres dans 49 pays, et 24 757 chambres en développement.

VIVRE

Segment Économique (suite)



ibis
budget

ibis *budget* est le choix malin des aventuriers urbains à la recherche d'un camp de base. Les clients peuvent se retrouver pour partager leur passion pour le smart sport et profiter d'équipements sportifs pour rester en forme tout en s'amusant.

Réseau

639 hôtels, soit 64 074 chambres dans 24 pays, et 6 822 chambres en développement.



**JO&
JOE**

Pensé spécialement pour les Millennials et pour tous ceux qui partagent leur spontanéité et leur recherche de partage et d'expériences, JO&JOE est un concept d'hospitalité hybride, entre auberge de jeunesse et hôtel traditionnel.

Réseau

2 *open houses*, soit 283 lits en France, et 516 lits en développement.



hotelF1

La marque dédiée aux voyageurs qui prennent la route. Depuis plus de 30 ans, nos hôtels sont faciles à trouver, conviviaux et aux meilleurs prix. Avec le concept #OnTheRoad, hotelF1 repense confort et design et service. De nouvelles offres « à la carte » sont lancées pour permettre à nos clients d'enrichir leur expérience.

Réseau

162 hôtels, soit 12 432 chambres en France, et 62 chambres en développement.

L'HOSPITALITÉ AUGMENTÉE TRAVAILLER

L'hospitalité augmentée consiste à anticiper les moindres besoins des clients. Qu'il s'agisse d'organiser des événements haut de gamme, de fournir des services personnalisés, de créer des expériences uniques ou de proposer des solutions digitales, la vision Accor de l'hospitalité augmentée n'est pas de regarder vers le futur, mais de le créer.

||| Coworking

Accor propose des offres et des espaces de coworking adaptés à tous les besoins, du free-lance à l'entrepreneur, ainsi qu'un grand choix de lieux dans les hôtels pour accueillir les réunions et les événements de ses clients.



WOJO

Wojo est l'un des principaux acteurs sur le marché européen du coworking. Avec une nouvelle typologie d'espaces de travail : les Wojo Spots et les Wojo Corners, en plus de ses sites actuels, Wojo permet à chacun de pouvoir travailler à moins de 10 minutes de l'endroit où il se trouve.

Réseau

12 sites dont 9 en région parisienne, 2 à Lyon et 1 à Barcelone.
Plus de 300 espaces managés par Accor et 900 adresses prévues en 2023.



MAMAWORKS

Mama Works est un véritable cocon propice à l'inspiration et à la concentration. C'est une agora vivifiante pour les équipes qui débattent, discutent et créent. Un loft lumineux où les idées, les personnes et les énergies circulent librement. Mama Works, c'est la liberté et la flexibilité, un point de ralliement pour tous, du PDG avant-gardiste, à l'entrepreneur prometteur, en passant par le pigiste.

Réseau

3 espaces de 6 495 m² à Lille, Lyon et Bordeaux, et 2 espaces de 3 800 m² en développement.

||| Réunions & événements professionnels

Grâce à des équipements technologiques de pointe, une restauration innovante et des activités sur mesure, Accor organise plus de 700 événements chaque jour au sein de ses 3 100 hôtels de séminaires, tous segments confondus, soit plus de 18 000 espaces de réunion mis à la disposition de ses clientèles professionnelles.

VIBRER

Live Limitless, c'est la liberté de profiter de tout et à chaque instant. Accor offre un choix illimité d'expériences, d'événements sur mesure et de lieux sophistiqués, nuit et jour, pour divertir ses clients partout dans le monde.

Événements & restauration

Accor fait de ses 10 000 restaurants et bars le cœur et l'âme de ses hôtels en pensant comme des restaurateurs et en offrant des expériences authentiques et inoubliables. Le Groupe crée des lieux qui ne sont pas simplement « branchés », mais qui sont des lieux de vie essentiels, pour les habitants comme pour les voyageurs.



POTEL CHABOT

Potel et Chabot réinvente l'art de la gastronomie depuis 1820. Fier défenseur de la tradition culinaire française, son savoir-faire et son excellence viennent s'ajouter au portefeuille Accor. Avec 9 sites spectaculaires à Paris et un catalogue de 600 adresses en France et dans le monde, Potel et Chabot peut organiser des événements de toute envergure.

Quelques adresses exclusives

600 lieux de prestige dans le monde, notamment le Pavillon Gabriel, le Pavillon Kléber, le Pavillon Dauphine, l'Hôtel d'Évreux.



PARIS SOCIETY

En un peu moins de 10 ans, Paris Society est devenu un leader de l'événementiel, de l'hospitalité et du divertissement en France. La marque se développe aujourd'hui autour de trois axes : CLUBS, des institutions qui font bouger les nuits parisiennes ; TABLES, des restaurants d'exceptions, laboratoires d'un nouvel art de la restauration ; enfin PLACES, un portefeuille unique de lieux événementiels. Ces différents pôles, parfaitement complémentaires, permettent au groupe de créer des synergies et de capitaliser sur un savoir-faire immense.

Quelques adresses exclusives

Apicius, Terminal 7, Paris Longchamp, Monsieur Bleu, Loulou, Raspoutine Paris, Rome & Marrakech, Le Rooftop, R2 Marseille, Le Domaine de Longchamp, Les Pavillons des étangs.

Activité

16 000 événements organisés chaque année, et 5 projets prestigieux en développement.

Bien-être

Les voyageurs d'aujourd'hui sont à la recherche de services et d'expériences qui leur permettent de se maintenir en forme. Nos équipes expertes, attentives et généreuses dispensent des thérapies revitalisantes à base d'eau de mer, proposent un large éventail de traitements holistiques inspirés des techniques de soins locales, ou dispensent conseils en matière de fitness.

Réseau

Plus de 405 spas de luxe / Plus de 560 clubs de fitness / 14 centres de bien-être Thalassa.

ACCÉLÉRATEURS MÉTIERS

Accor propose des solutions et des services d'amélioration des performances dans les domaines de la distribution, de la gestion opérationnelle et de l'expérience client. Ces Accélérateurs Métiers, tous experts dans leur domaine, assurent le succès des projets de leurs clients, à chaque étape de leur développement.



d-edge

La technologie haut de gamme de D-Edge fournit aux hôteliers indépendants et aux chaînes une série de solutions à 360°, flexibles et transparentes, pour optimiser leur distribution *online* et maximiser leurs revenus.

Clientèle

11 000 clients hôteliers dans plus de 100 pays.



GEKKO

Le Groupe Gekko est le leader européen des plateformes de réservation hôtelières. À travers ses marques, il apporte des solutions innovantes aux professionnels du voyage d'affaires, du voyage d'agrément et aux spécialistes de l'hôtellerie BtoB.

Activité

Plus de 500 clients corporate, 14 000 agences de voyage clientes dans 9 pays, 1 000 000 d'hôtels de chaîne, indépendants et de location privée distribués dans le monde.



VERYCHIC

VeryChic propose à ses membres des offres exclusives dans des hôtels d'exception, avec des réductions allant jusqu'à - 70 %. Plus de 5 000 hôtels partenaires optimisent leur distribution avec VeryChic.

Réseau

9,1 millions de membres, 5 000 hôtels partenaires dans 50 pays.



ResDiary

ResDiary est un système forfaitaire de réservation de tables en ligne, imaginé par les restaurateurs pour les restaurateurs. Leader sur le marché de la gestion des canaux de distribution, il leur permet d'effectuer des réservations de n'importe où, à partir de leurs propres sites et réseaux sociaux, ou à partir d'autres canaux comme Google.

Activité

185 millions de couverts distribués par an, 9 700 établissements bénéficiaires dans 59 pays.

ACCÉLÉRATEURS MÉTIERS



JOHN PAUL

John Paul fournit aux entreprises et aux marques des solutions de fidélisation pour leurs clients et leurs employés par le biais de trois programmes complémentaires. John Paul combine le savoir-faire et les compétences uniques de ses 700 Concierges et de sa plateforme numérique au contenu ultra-personnalisé.

Réseau

800 talents 24/7 dans le monde entier, 10 000 partenaires exclusifs.

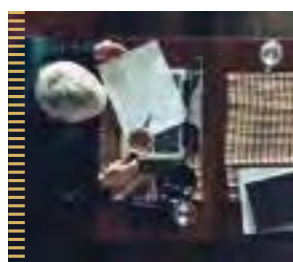


adoria

La mission d'Adoria est de contribuer à la réussite des groupes de restauration en optimisant l'approvisionnement des restaurants et la fabrication des repas à travers une plateforme internet qui met en relation tous les acteurs de la filière. Adoria est la première plateforme logicielle indépendante destinée à la restauration.

Réseau

65 000 références en catalogue, plus de 100 000 commandes par mois, 400 millions d'euros d'achats par an.



ASTORE

Astore, c'est une équipe mondiale et locale d'experts qui répond à tous besoins en matière d'hospitalité grâce à des solutions numériques innovantes pour sécuriser et maximiser les acquis des hôteliers.

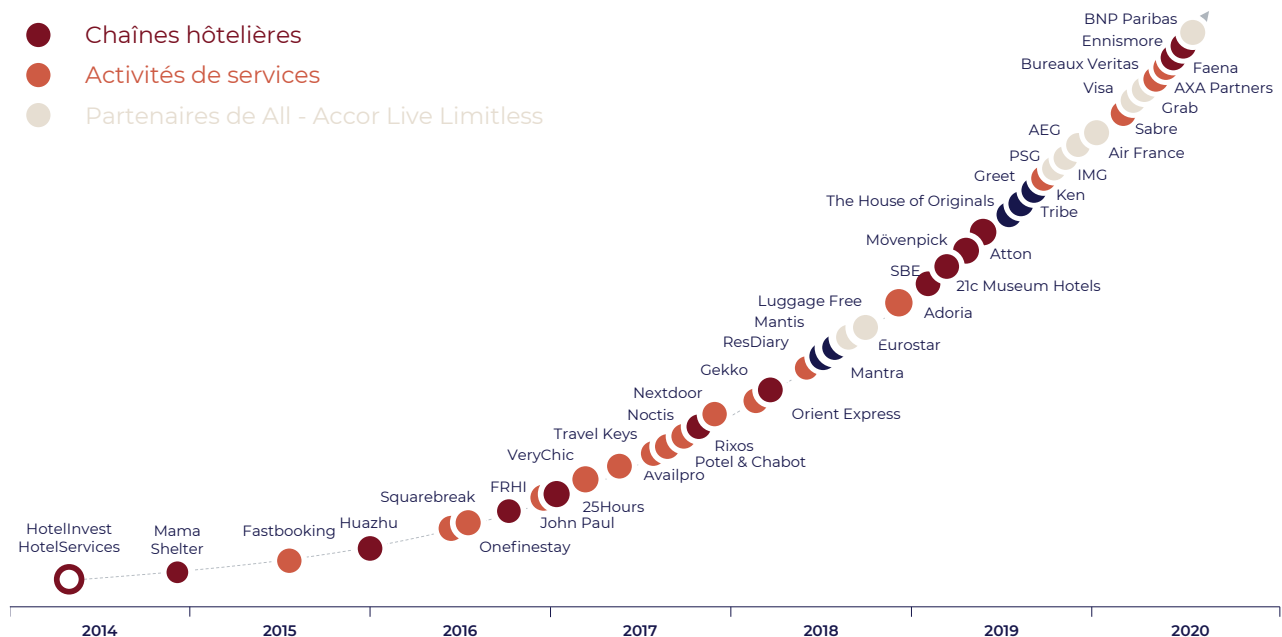
Activité

2,5 milliards d'euros d'achat dans le monde, 6 familles couvrant 100 % des besoins hôteliers, 3 500 prestataires dans le monde.

1.3 Un modèle économique simplifié, élargi et plus agile

Dans un environnement marqué par une évolution rapide des usages des clients et par la nécessité de repenser les codes de l'hôtellerie de demain, Accor a redéfini son modèle économique en cédant quasiment tout l'immobilier qu'il détenait. Parallèlement, il a bâti un écosystème d'hospitalité

grâce à des acquisitions et à des partenariats qui lui ont permis d'accroître ses sources de revenus dans les zones en croissance, sur les segments rémunérateurs, et d'acquérir de nouvelles marques, de nouveaux services et de nouveaux avantages au bénéfice de ses clients et de ses partenaires.



1.3.1 Finalisation du profil asset-light du Groupe

En 2020, Accor a poursuivi sa stratégie *asset-light* en cédant des actifs hôteliers qu'il détenait encore à travers sa filiale Orbis en Europe Centrale, ainsi que 16 hôtels Mövenpick en location.

Cession de l'activité immobilière d'Orbis

Acquisition de 85,8 % d'Orbis

Orbis est le premier groupe hôtelier en Europe centrale et détient l'exclusivité sur la majorité des marques Accor à travers un contrat de *master franchise*. Son portefeuille comprend 148 hôtels (23 000 chambres) répartis dans 16 pays (Bosnie Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Macédoine, Moldavie, Monténégro, Pologne, République tchèque, Roumanie, Serbie, Slovaquie et Slovénie), opérés sous les marques Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles et ibis *budget*.

Afin de gagner en flexibilité sur la gestion du portefeuille d'hôtels d'Orbis et d'en céder les murs tout en conservant l'exploitation, Accor a dans un premier temps renforcé son contrôle sur la société (dont il détenait 52,7 %) en lançant en novembre 2018 une offre publique d'achat sur Orbis. Cette opération a permis à Accor d'acquérir 33,1 % d'Orbis pour un montant de 339 millions d'euros, et porté sa participation dans la société à 85,8 %.

Acquisition de l'activité de Services hôteliers d'Orbis

Dans un second temps, Orbis a séparé ses activités de propriétaire-exploitant et de services hôteliers (management et franchise des hôtels), comme HotelServices et HotelInvest l'avaient fait entre 2015 à 2017, en vue de se recentrer sur son portefeuille d'actifs et de vendre son activité de Services hôteliers. Orbis et Accor sont parvenus à un accord pour le rachat de l'activité de Services hôteliers par Accor pour environ 286 millions d'euros, faisant du Groupe le gestionnaire des 73 hôtels détenus en propriété et en location par Orbis.

Cession de 85,8 % de l'activité immobilière d'Orbis à AccorInvest

Suite à des discussions engagées avec plusieurs investisseurs, Accor a conclu un accord avec AccorInvest pour lui céder sa participation de 85,8 % dans le capital d'Orbis pour un montant de 1,06 milliard d'euros. Cette transaction a été réalisée sous la forme d'une offre publique d'achat portant sur la totalité des actions du capital d'Orbis.

La cession a été finalisée le 11 mars 2020.

Sale & Management back de 16 hôtels Mövenpick en location

Accor a finalisé le 2 mars 2020 une transaction pour restructurer un portefeuille de 16 hôtels Mövenpick en location (dont trois hôtels en développement) situés en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas, gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de management de 20 ans.

1. PRÉSENTATION DU GROUPE

Un modèle économique simplifié, élargi et plus agile

Cette transaction a été effectuée à travers un accord de *sale & management back* avec HR Group, un fonds privé allemand. La sortie de ces hôtels du parc hôtelier de Accor a diminué la dette consolidée de 430 millions d'euros, correspondant au montant total des engagements de loyers qui leur étaient propres.

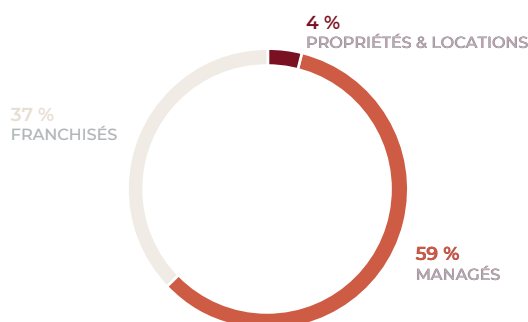
1.3.2 Un modèle *asset-light* centré sur les contrats de management et de franchise

Grâce aux cessions de 70 % d'AccorInvest, de 85,8 % d'Orbis et de l'opération de *Sale & management back* réalisée sur 16 hôtels Mövenpick, Accor a allégé fortement son portefeuille d'actifs et ses coûts de structure (loyers et investissements) au cours de ces trois dernières années, et ne détient plus que 4 % d'hôtels en propriété et en location, contre 26 % en 2018. Fort de son profil *asset-light*, le Groupe exploite désormais 59 % de son réseau en contrat de management et 37 % en contrat de franchise, ce qui réduit la volatilité de ses résultats.

Les 4 % d'hôtels restants correspondent principalement aux hôtels exploités en propriété et en location par Mantra en Australie, et à des hôtels exploités en location variable au Brésil.

Parc hôtelier par mode d'exploitation au 31 décembre 2020

(En pourcentage du nombre de chambres)



Accor décide des modes d'exploitation de ses hôtels en fonction de ses priorités, des contraintes fixées par les législations locales et des négociations menées avec les partenaires immobiliers. Sa stratégie consiste à choisir le mode d'exploitation selon :

- leur positionnement (luxe, premium, milieu de gamme, économique) ;
- la taille et le type de pays (développés, émergents) ;
- les sites (grandes villes, villes moyennes, petites villes) ;
- la rentabilité des capitaux engagés ;
- la volatilité des résultats ;
- la marge de résultat d'exploitation.

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

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 rentabilité. 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.

Les contrats de management sont établis sur des durées longues d'environ 15 ans.

Accor perçoit deux types de rémunération : d'une part, une redevance de gestion correspondant à un pourcentage du chiffre d'affaires généré par l'hôtel, ainsi qu'une redevance de performance indexée sur la performance opérationnelle de l'hôtel ; d'autre part, des honoraires au titre des différents services : usage de la marque, distribution, ventes, marketing et fidélisation.

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

La rémunération de Accor s'effectue sous la forme de redevances de marque, de distribution, de vente, de marketing et de fidélité, et le cas échéant d'honoraires de services annexes. Garant des savoir-faire opérationnels, de la notoriété et de l'image de ses marques dont il vend les droits d'utilisation, Accor a la responsabilité d'animer son réseau, de former les franchisés et de leur fournir une assistance technico-commerciale pour la bonne exploitation de ses concepts.

Chaque marque dispose de standards qui lui sont propres, et que les franchisés doivent respecter sous peine d'être radiés du réseau ; le risque principal étant pour Accor de perdre la maîtrise de sa marque et de son image. C'est pourquoi le Groupe s'assure du respect du cahier des charges par des audits qualité réguliers.

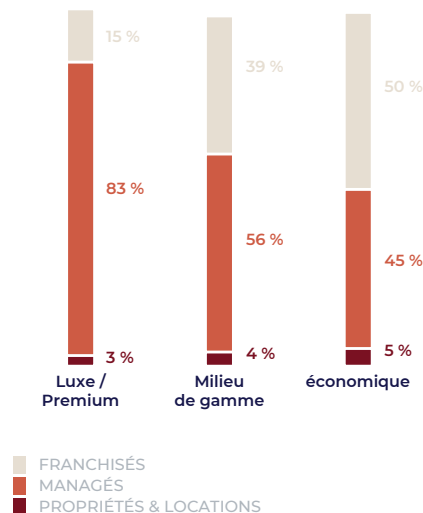
Le contrat de franchise est un contrat signé pour une durée moyenne de 15 ans. Sa résiliation anticipée est cependant prévue dans quelques cas particuliers, à la demande du franchiseur :

- le franchisé est en incapacité légale d'exercer son activité ;
- le franchisé n'a pas appliqué les termes du contrat en matière de concept ou d'approvisionnement ;
- le franchisé a donné de fausses informations à son sujet avant la signature du contrat.

Lorsque la résiliation est à l'initiative du franchiseur, ce dernier est en droit de demander une compensation financière équivalant au montant total des redevances restantes prévues au contrat.

Parc hôtelier par segment et mode d'exploitation au 31 décembre 2020

(En pourcentage du nombre de chambres)



Si les cessions de portefeuilles d'hôtels effectuées depuis 2018 ont peu modifié la physionomie du réseau Accor sur les segments luxe et premium (+ 5 points par rapport à 2017 ⁽¹⁾) et n'ont pas modifié la proportion des hôtels en franchise, elles ont néanmoins transformé la proportion des contrats de management sur les segments économique et milieu de gamme car les contrats des hôtels détenus auparavant par Accor en propriété et en location ont été convertis sous ce mode de gestion plus rémunérateur.

Ainsi, la gestion et la franchise représentent désormais 95 % des hôtels exploités sur le segment économique (+ 31 points par rapport à 2017), 96 % sur le segment milieu de gamme (+ 23 points par rapport à 2017), et 97 % des hôtels opérés sur les segments luxe et premium (+ 8 points par rapport à 2017). La part des contrats de management a augmenté sur les segments luxe et premium à 83 % (+ 8 points par rapport à 2017), tandis que la proportion de contrats de franchise est restée stable à 15 %. Sur le segment milieu de gamme, les contrats de management représentent 56 % des contrats mis en œuvre (+ 16 points par rapport à 2017) et 45 % des contrats conclus sur le segment économique (+ 22 points par rapport à 2017), comparés à une proportion de contrats de franchise en hausse à 39 % sur le segment milieu de gamme (+ 5 points par rapport à 2017) et à 50 % sur le segment économique (+ 7 points par rapport à 2017).

(1) Acquisitions et partenariats opérés en 2018 inclus.

Parc hôtelier par marque et mode d'exploitation au 31 décembre 2020

Marque	Propriétés & locations		Managés		Franchisés		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
RAFFLES	0	0	17	2 410	0	0	17	2 410
FAIRMONT	1	53	78	31 314	2	412	81	31 779
SOFITEL	2	583	113	27 872	4	1 545	119	30 000
SO BY SOFITEL	1	92	8	1 258	0	0	9	1 350
PULLMAN	3	1 482	111	31 380	29	9 223	143	42 085
MGALLERY	0	0	67	8 308	48	4 072	115	12 380
SWISSOTEL	1	238	29	13 151	5	1 383	35	14 772
GRAND MERCURE	0	0	35	8 966	22	4 105	57	13 071
THE SEBEL	0	0	13	1 086	19	1 063	32	2 149
RIXOS	0	0	15	5 259	12	4 421	27	9 680
MANTIS	0	0	32	844	2	14	34	858
ART SERIES	7	1 834	1	166	0	0	8	2 000
PEPPERS	3	380	22	4 183	3	226	28	4 789
MOVENPICK	1	333	98	23 415	3	415	102	24 163
SLS	0	0	6	1 545	1	297	7	1 842
DELANO	0	0	0	0	1	1 114	1	1 114
THE ORIGINALS	0	0	4	888	1	71	5	959
REDBURY HOTELS	0	0	1	287	1	69	2	356
MONDRIAN	0	0	3	802	3	523	6	1 325
HYDE	0	0	1	60	1	400	2	460
25Hours	0	0	13	2 065	0	0	13	2 065
Luxe et Premium	19	4 995	667	165 259	157	29 353	843	199 607
NOVOTEL	15	2 537	333	73 586	159	25 086	507	101 209
NOVOTEL SUITES	0	0	22	3 010	13	1 340	35	4 350
MERCURE	2	326	268	44 668	605	69 932	875	114 926
ADAGIO	22	2 668	37	4 656	10	1 005	69	8 329
MANTRA	25	4 134	46	10 977	7	475	78	15 586
MAMA SHELTER	5	756	9	1 176	0	0	14	1 932
TRIBE	0	0	2	209	1	79	3	288
Milieu de gamme	69	10 421	717	138 282	795	97 917	1 581	246 620
Multimarque	1	51	27	4 494	17	1 877	45	6 422
IBIS	46	8 518	466	77 069	721	70 562	1 233	156 149
IBIS STYLES	4	820	110	19 137	448	39 524	562	59 481
IBIS BUDGET	14	3 394	215	27 102	410	33 578	639	64 074
ADAGIO ACCESS	6	619	38	3 901	2	230	46	4 750
HOTELFI	0	0	67	5 877	95	6 555	162	12 432
JO & JOE	1	98	1	185	0	0	2	283
BREAKFREE	1	186	21	3 102	0	0	22	3 288
GREET	0	0	0	0	4	238	4	238
Économique	72	13 635	918	136 373	1 680	150 687	2 670	300 695
TOTAL	161	29 102	2 329	444 408	2 649	279 834	5 139	753 344

1.4 Des investissements consolidant le réseau, le portefeuille de marques et les offres de services du Groupe

Depuis 2014, Accor élargit régulièrement son catalogue d'offres grâce à un portefeuille de produits (hôtels, résidences privées, appartements, espaces de bureau, etc.) et de marques diversifié, volontairement renforcé sur les segments rentables et en croissance (luxe, *lifestyle*, *resort*). Par ailleurs,

il consolide son modèle d'hospitalité augmentée par le biais d'acquisitions et de partenariats qui enrichissent son écosystème de services, et diversifient ses clientèles (loisirs, affaires, *millennials*, hôteliers indépendants, riverains, travailleurs indépendants, entrepreneurs, salariés).

Synthèse des investissements ⁽¹⁾ réalisés par Accor de 2016 à 2020

Investissements (en millions d'euros)	Section	2016 ⁽¹⁾	2017 ⁽²⁾	2018 ⁽¹⁾	2019	2020	% investis sur l'exercice
Portefeuille d'actifs		139	160	36	76	11	6,0 %
Acquisitions Hôtelières	1.4.1 & 1.4.3	2 625	108	1 803	108	74	62,1 %
Acquisitions Nouvelles Activités	1.4.5	323	101	174	52	12	9,4 %
Acquisitions autres métiers		0	46	24	45	34	2,1 %
Projets digitaux	1.6	43	21	26	15	17	1,7 %
Autres	1.3.3	108	71	780	23	27	18,8 %
TOTAL		3 239	507	2 841	319	175	100,0 %

(1) Montants retraités dans le cadre de l'application d'IFRS 5.

(2) Montants retraités dans le cadre de l'application d'IFRS 15.

Pour rappel, Accor a perçu 4,8 milliards d'euros de liquidités en 2018, provenant de la cession de 64,8 % d'AccorInvest, et a poursuivi sa stratégie en réallouant 2,9 milliards d'euros au développement de ses activités à travers des acquisitions et des partenariats stratégiques, notamment :

- 1 465 millions d'euros dans l'acquisition des chaînes hôtelières Mantra, Movenpick, Atton, 21c Museum et Tribe ;
- 292 millions d'euros pour développer des partenariats hôteliers avec SBE et Mantis ;
- 161 millions d'euros dans l'acquisition de Gekko, de ResDiary, d'Adoria et de OnePark ;
- 727 millions d'euros dans l'acquisition du portefeuille d'Orbis et du Siège social du Groupe.

En 2019, les investissements réalisés ont été bien moindres que les années précédentes, et se sont dédiés pour :

- 108 millions d'euros, à des prises de participation complémentaires dans les chaînes hôtelières dont Rixos Hotels et 25Hours ;
- 52 millions d'euros, à des prises de participation, notamment dans le Groupe Ken et dans les sociétés DailyPoint, Bizzon et SoyHuCe ;
- 45 millions d'euros, à des prises de participation, notamment dans Group360 et Fever.

En 2020, les investissements hôteliers s'élèvent à 74 millions d'euros et se sont principalement limités à une participation complémentaire de 20,1 % dans la société Mama Shelter, portant la participation du Groupe à 70 % du capital, et à un investissement réalisé par le fonds d'investissement Kasada dont Accor détient 30 %, pour acquérir un portefeuille de 8 hôtels situés au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Cameroun auprès d'AccorInvest. Accor a également décaissé 9 millions d'euros net de la trésorerie acquise dans le cadre de la prise de contrôle de sbe.

1.4.1 Des acquisitions hôtelières qui diversifient le portefeuille de marques du Groupe et densifient son réseau dans les zones en croissance

Depuis 2016, Accor a investi 4,7 milliards d'euros dans l'hôtellerie. Le Groupe a beaucoup étoffé son portefeuille de marques sur les segments luxe et premium en investissant dans des enseignes aux promesses d'exclusivité et d'exécution parfaite. Le caractère exclusif des expériences recherchées conduit à sortir des prestations standards en les personnalisant à l'extrême, pour surprendre les clients, dépasser leurs attentes et rendre leurs séjours exceptionnels.

Accor cherche constamment à susciter l'attrait de ses clients, attiser leur préférence et faire la différence par le soin porté au détail de chaque prestation, et par la finesse de ses attentions. Les marques Fairmont, Raffles et Swissôtel ont à cet égard beaucoup enrichi le savoir-faire du Groupe, infusant les pratiques des autres marques différenciées du portefeuille.

Dans la lignée des acquisitions de FRHI et de BHG en 2016 et 2017, Accor a élargi en 2018 son portefeuille de marques dans les segments novateurs et à forte valeur, en veillant à respecter un équilibre entre l'identité et le positionnement de chaque marque. Ces acquisitions ont renforcé la densité géographique de son réseau, et lui ont permis de conquérir des parts de marché sur des marchés dynamiques en Asie-Pacifique, en Amérique latine et aux États-Unis. Au total, les acquisitions de Mantra, Atton, Mövenpick, sbe, 21c Museum ont représenté un investissement de 1,8 milliard d'euros.

Dans sa quête de marchés et de diversification, Accor a également conclu des partenariats hôteliers pour élargir sa gamme d'offres hôtelières.

(1) Cf. note 8.4 des comptes consolidés pour plus de détails.

1.4.2 Des partenariats hôteliers qui enrichissent le portefeuille de marques du Groupe et densifient son réseau dans les zones en croissance

En cinq ans, Accor a conclu des partenariats nombreux avec Huazhu, Mama Shelter, 25hours, Orient Express, Banyan Tree et Rixos pour étoffer son portefeuille de marques et diversifier les segments et les zones géographiques couverts par son réseau.

De manière générale, les partenariats hôteliers mis en œuvre avec d'autres sociétés couvrent trois objectifs précis :

- accroître le chiffre d'affaires de Accor par le développement de son réseau (nombre d'hôtels, densité géographique), i.e. le nombre de contrats de franchise et de management, y compris pour des établissements ne portant pas ses marques ;
- distribuer de nouveaux concepts (*resort, lifestyle, collections, locations de résidences privées*) et les marques qui les portent afin de couvrir toutes les aspirations des voyageurs ;
- accroître sa base de clients actifs en multipliant les points de contact (approche qualitative) et en combinant son programme de fidélité à celui d'autres partenaires (approche quantitative).

Grâce à ces opérations, le développement de Accor est très dynamique et constitue un véritable atout à l'heure où chaque acteur doit consolider ses parts de marché à travers le monde, renforcer ses leaderships, tout en étant de plus en plus exigeant sur la rentabilité de sa croissance. À cette fin, Accor a poursuivi ses initiatives dans le segment *lifestyle*, dont le potentiel de création de valeur est très important.

1.4.3 Renforcement du portefeuille de marques dans le segment *lifestyle*

À travers ce segment qui connaît ces dernières années la plus forte croissance, les voyageurs aspirent à vivre des expériences de séjours inédites. Très attractif, le *lifestyle* incarne la façon d'être, de penser et de vivre de voyageurs en quête de sens dans leurs achats et dans leur relation au monde. Ces derniers cherchent à vivre des expériences uniques et inspirantes autour de leurs valeurs et de leur mode de vie. Depuis trois ans, Accor saisit toutes opportunités d'investir dans ce segment, qui est en forte croissance dans le monde entier :

- ses offres remportent un franc succès dans le segment économique grâce aux auberges Jo&Joe où les espaces modulaires séduisent les *millennials*. Accor a également lancé en 2020 la marque *greet*, engagée, communautaire, déstandardisée, alliant des considérations environnementales, une démarche sociétale et une quête d'authenticité. L'évolution des modes de consommation s'accompagne

aujourd'hui d'attentes fortes en matière d'engagement des marques, de politique de développement durable et de responsabilité des entreprises ;

- Accor a étoffé sa présence dans le segment *Lifestyle* de milieu de gamme en lançant en 2019 sa marque *TRIBE*, ciblant les voyageurs en quête d'expériences hôtelières de qualité et à prix abordable. *TRIBE* met l'accent sur le style, se veut originale, réfléchie, excitante, et propose des lieux de vie animés, esthétiques, confortables et conviviaux, mêlant travail et divertissement au sein d'ambiances contemporaines ;
- Accor décline également ses offres *lifestyle* dans le segment luxe, synonymes d'expériences exclusives, de concepts remarquables, avec une qualité de service inégalée et des expériences hôtelières renouvelées. Le Groupe a enrichi son portefeuille en 2018 grâce à l'acquisition de *21c Museum Hotels* et en nouant un partenariat avec *sbe Entertainment Group*. Accor a aussi lancé en 2019 la marque communautaire *The House of Originals*, fondée sur les offres culinaires emblématiques de *sbe*.

En 2020, Accor a décidé de renforcer encore sa présence sur ce segment en entrant en négociation avec Ennismore pour créer une entité *lifestyle* qui deviendra l'acteur leader de ce secteur. Le Groupe s'est également associé en 2021 à Faena pour déployer l'enseigne de luxe à l'international.

Partenariat stratégique avec Faena pour développer l'enseigne à travers le monde (signé en 2021)

Faena est l'une des marques les plus novatrices du secteur du *lifestyle* et de l'hôtellerie de luxe. Accor s'est associé à elle pour développer la marque au sein de destinations stratégiques internationales, et assurera la gestion du Faena Buenos Aires et du Faena District Miami Beach.

Ce partenariat a pour ambition de réinventer l'hôtellerie *lifestyle* à travers le déploiement de concepts révolutionnaires enracinés dans la culture, faisant de ces lieux de nouveaux épicentres culturels internationaux. Les Faena Districts modifient le centre de gravité des villes au sein desquelles ils s'inscrivent, au bénéfice des populations locales. Cette entreprise conçoit des établissements créateurs d'univers holistiques sans égal, socialement responsables, ancrés dans des expériences culturelles : résidences, hôtels, espaces artistiques et culturels.

Alan Faena collaborera avec Accor afin d'innover et de déployer des Faena Districts dans certaines des destinations les plus prisées au monde. Ces Districts serviront de modèle à Accor qui concrétisera sa vision et ses ambitions de développement à l'international. Cette collaboration renforcera l'approche personnelle et distinctive de Faena, qui devrait devenir un catalyseur de croissance exponentielle.

Faena fera partie intégrante d'Ennismore.

Négociations exclusives avec Ennismore pour la création du plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie *lifestyle*



Accor et Ennismore sont entrés en négociations exclusives en novembre 2020 afin de définir précisément les modalités de leur rapprochement. Celui-ci sera réalisé par apport d'actifs pour donner naissance à une nouvelle entité autonome *asset-light* baptisée Ennismore. Dès sa création, Ennismore réunira un portefeuille de 13 marques mondiales (The Hoxton, Gleneagles, Delano, SLS, Mondrian, SO/, Hyde, Mama Shelter, 25h, 21c Museum Hotels, TRIBE, JO&JOE et Faena) et de 73 hôtels en exploitation, auxquels s'ajouteront plus de 110 établissements (déjà signés) et plus de 150 restaurants et bars.

Sur la base du réseau et du pipeline actuels, cette plateforme devrait atteindre à moyen terme un excédent brut d'exploitation supérieur à 100 millions d'euros, et permettre de réaliser des synergies de coûts d'environ 15 millions d'euros par an.

Dans le cadre de la création d'Ennismore, Accor a pris le contrôle de 100 % de l'activité de gestion hôtelière de sbe le 24 novembre 2020, suite à une sortie de trésorerie de 255 millions d'euros afin de procéder à la restructuration de la dette de sbe. Le 15 janvier 2021, Accor a signé un accord afin d'acquérir la participation résiduelle de 50 % dans 25hours pour un montant de 61 millions d'euros, et prévoit une prise de contrôle à 100 % de Mama Shelter dans les mois à venir.

Chacune des marques du nouvel ensemble restera fidèle à sa culture originale et à son ADN, en s'appuyant sur des équipes dédiées et avec l'apport de leur fondateur. Cette nouvelle entité bénéficiera d'un studio de création international, chargé de concevoir le design des établissements et d'accompagner leur communication, d'une équipe d'experts du numérique et des technologies, chargée d'innover en matière d'expérience client, ainsi qu'une équipe de spécialistes de la restauration, chargée d'élaborer des concepts uniques, ancrés au cœur de chaque destination.

Les activités Lifestyle représentent aujourd'hui environ 5 % des revenus de Accor et plus de 25 % de son pipeline. La croissance sera accélérée grâce à une forte présence en Europe et aux États-Unis, et à une implantation rapide en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Amérique du Sud, sous l'impulsion des équipes de développement de Accor. Le Groupe sera l'actionnaire majoritaire de cette entité. La finalisation de l'opération est soumise au processus de consultation des salariés et aux autorisations réglementaires usuelles. Elle devrait intervenir au premier semestre 2021.

Toutes ces enseignes renforcent l'écosystème *lifestyle* de Accor et lui permettent de disposer à ce jour du portefeuille de marques le plus complet de l'industrie.

1.4.4 Un portefeuille de marques étoffé et équilibré

À fin 2020, le portefeuille de marques classiques de Accor s'appuie autant sur les grands réseaux historiques et modernisés d'Ibis et de Novotel que sur des marques à plus forte valeur comme Pullman ou Swissôtel, ou fortement contributrices comme Sofitel et Fairmont.

Le portefeuille de marques est étoffé dans tous les segments et a gagné en lisibilité pour ses clients comme pour ses partenaires. Il répond par son exhaustivité à toutes les aspirations, qu'elles se portent sur l'hôtellerie classique, les collections, les segments *lifestyle*, *resorts*, ou les marques à ancrage régional, très convoitées à l'heure actuelle.

1. PRÉSENTATION DU GROUPE

Des investissements consolidant le réseau, le portefeuille de marques et les offres de services du Groupe

Classique	Collections	Lifestyle	Resorts	Régionale	
					LUXE
					PREMIUM
					MILIEU DE GAMME
					ÉCONOMIQUE

Accor a par ailleurs poursuivi sa stratégie de diversification en nouant deux partenariats avec des acteurs très innovants de leur marché en vue d'offrir de nouvelles garanties à ses clients et à ses partenaires.

1.4.5 Un écosystème riche de services qui en renforcent les performances

Doté d'un portefeuille de marques diversifié, équilibré et innovant, Accor étoffe régulièrement son modèle d'hospitalité augmentée en consolidant un écosystème d'activités et de services cohérents, lui permettant de proposer aux voyageurs des expériences personnalisées innovantes et exclusives.

En cinq ans, Accor a engagé 662 millions d'euros dans des activités nouvelles qui lui ont permis d'enrichir son catalogue de services personnalisés (John Paul), de services dans l'événementiel, dans la gastronomie et le divertissement (Paris Society et Potel & Chabot). Le Groupe a également étendu ses activités d'hébergement à la location de résidences privées (onefinestay), aux espaces de travail collaboratifs (Wojo, MamaWorks), et s'est diversifié dans les services digitaux pour l'hôtellerie indépendante D-Edge, et dans des activités de distribution telles que la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe (VeryChic). En 2018, Accor a poursuivi sa stratégie de diversification en acquérant Gekko, ResDiary et Adoria afin d'élargir sa distribution auprès de clientèles d'affaires et de restaurants. En 2019, le Groupe a acquis 40,6 % de Ken Group, opérateur parisien de salles de sport haut de gamme.

OPTIMISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT DES HÔTELS	RENTABILISATION DES ESPACES DANS LES HÔTELS	ENRICHISSEMENT DE L'EXPÉRIENCE CLIENT
Offres exclusives dans des hôtels d'exception Solutions de distribution digitale pour les hôtels Plateforme de réservation et de gestion de tables de restaurants Nouvelles chaînes de distribution pour atteindre plus de clients corporate et loisirs Solution digitale de gestion pour la restauration	Connecter l'hôtel à son quartier : brunch, petit-déjeuner, fitness, cours de yoga, massage Mieux répondre aux besoins des travailleurs nomades Optimiser le remplissage des parkings Optimiser le remplissage des cuisines	+ de 5 000 locations privées de luxe Service de conciergerie Solution de gestion du nettoyage et des inspections des locations Accompagnement sportif haut de gamme

Complétant sa gamme de services dans des domaines complémentaires de l'hôtellerie, chacune de ces activités s'inscrit dans la stratégie du Groupe qui consiste à enrichir le parcours client et à augmenter le nombre de points de contact avec ses clients. Grâce à ces acquisitions, Accor suit l'évolution de son industrie et se réinvente en s'appuyant sur de nouveaux leviers de création de valeur. Chacune d'elles concourt à diversifier ses clientèles, à augmenter le nombre de points de contact ou à créer de nouveaux débouchés pour les hôtels de son réseau. Les opportunités d'entraînement et les synergies possibles entre Accor et ses partenaires, comme entre ses partenaires, sont multiples. Chacun apporte à l'écosystème une gamme d'expertises et de services qui contribuent à enrichir le modèle dans son ensemble et confèrent au Groupe de nouveaux relais de croissance.

Dans un contexte de crise sanitaire, Accor a également renforcé ses exigences en matière de sécurité sanitaire, d'hygiène et de prévention, afin de dissiper les inquiétudes de ses parties prenantes et créer les conditions d'une reprise d'activité dans l'hôtellerie et la restauration, dès que l'activité touristique se réintensifiera.

Création du label « ALLSAFE », en partenariat avec Bureau Veritas

Accueillir, protéger et prendre soin des autres est l'ADN de Accor. La santé, la sécurité et le bien-être de ses collaborateurs, clients et partenaires sont ses priorités absolues. En tant que leader de l'hospitalité, le Groupe anticipe les nouvelles attentes des voyageurs et répond avec la plus haute exigence aux enjeux de santé et de sécurité. Dans ce contexte, Accor a souhaité rassurer l'ensemble de ses parties prenantes : collaborateurs, clients et partenaires, sur sa capacité à les accueillir dans les meilleures conditions, et s'est associé à Bureau Veritas, leader mondial des essais, de l'inspection et de la certification, pour définir de nouveaux standards et lancer le label « ALLSAFE », en déploiement dans les hôtels du Groupe.

Ce travail, mené avec des médecins et des épidémiologistes, a été élaboré en concertation avec les propriétaires d'hôtels Accor, avec les groupements représentant la profession, partagé au sein de l'Alliance France Tourisme, et avec les ministères du Tourisme, de la Santé et du Travail pour valider les standards définis et préconisés. Cette démarche a donné lieu à l'élaboration d'un guide opérationnel destiné à l'ensemble des acteurs du secteur, pour leur permettre d'appliquer scrupuleusement les différentes recommandations des instances sanitaires faisant autorité (OMS, Ministère de la Santé etc.) dans les zones d'hébergement, de services généraux et de restauration. Avant de réserver, les clients

européens peuvent ainsi consulter sur un site dédié la liste des établissements labélisés. Ce label certifie que le niveau de propreté, de sécurité et de prévention mis en œuvre au sein de l'hôtel est adapté aux nouveaux impératifs sanitaires que cette crise a fait émerger. Accor répond ainsi aux nouvelles attentes de la société. En définissant des standards sanitaires applicables à l'ensemble des hôtels Accor, ainsi qu'aux autres chaînes et aux hôtels indépendants, le label « ALLSAFE » contribue à la reprise de l'ensemble du secteur, de l'hébergement et de la restauration.

Création d'une assistance médicale pour les clients du Groupe, en partenariat avec Axa

Accor a également conclu un partenariat stratégique avec Axa, leader mondial de l'assurance, afin de proposer une assistance médicale aux clients de ses 5 139 hôtels à travers le monde. Depuis juillet 2020, ce partenariat permet aux hôtes du Groupe de bénéficier des meilleurs soins en accédant aux offres médicales d'Axa Partners, entité internationale d'Axa spécialisée dans les services d'assistance, l'assurance voyage et l'assurance-crédit.

Depuis quelques années, Accor prend des initiatives pour faire de ses hôtels de véritables lieux de vie. Aussi cette initiative inédite dans l'industrie, à laquelle travaillaient Accor et Axa depuis de longs mois, a pris un sens tout particulier dans le contexte sanitaire qui s'est dégradé, et s'inscrit dans une réflexion plus globale sur l'évolution du métier d'hôtelier qui dépasse le cadre de la chambre ou du restaurant des hôtels. Ainsi, les clients du Groupe bénéficient de toutes dernières innovations d'Axa en matière de télémedecine. Ils peuvent accéder à de vastes réseaux médicaux réunissant des dizaines de milliers de professionnels de santé agréés par la compagnie, et un accès gratuit aux téléconsultations médicales quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

Dans un environnement de plus en plus complexe, les 266 000 employés du réseau Accor sont désormais en mesure d'assister les clients et d'assurer leur santé et leur sécurité durant leur séjour, en transformant chaque hôtel du Groupe, dans les 110 pays où il opère, en véritable refuge. Accueillir, protéger et prendre soin de ses hôtes est au cœur de la vocation du Groupe. Associé au renforcement des protocoles d'hygiène, ce partenariat revêt une importance capitale pour faire redécouvrir le plaisir du voyage au sein de ses établissements.

Parallèlement, Accor a continué d'investir dans sa capacité digitale pour anticiper le comportement et les usages de ses clients, améliorer la personnalisation de leurs expériences, rendre ses systèmes IT plus agiles, et optimiser l'attractivité de son programme de fidélité.

1.5 Des investissements pour consolider la capacité digitale et de fidélisation du Groupe

Face aux mutations technologiques qui modernisent les codes de l'hôtellerie et à l'évolution rapide des usages des clients, Accor élabore son écosystème d'offres et de services dans une approche globale des enjeux numériques. Tout est mis en œuvre pour surprendre les clientèles en leur proposant un accompagnement de plus en plus personnalisé, des offres inédites et des expériences sur-mesure.

1.5.1 Une stratégie centrée sur les attentes des clients et des partenaires

Fort de son modèle *asset-light*, Accor propose aux voyageurs et aux propriétaires hôteliers un écosystème d'offres complet, attractif, innovant et capable de répondre à toutes les attentes. Mettant tout en œuvre pour susciter cette préférence, Accor engage depuis quelques années des investissements importants sur :

- l'augmentation de sa capacité digitale pour traiter efficacement, et de façon personnalisée, un nombre croissant d'informations et de sollicitations des voyageurs. Le Groupe dénombre 250 millions de clients, 67 millions de membres dans son programme de fidélité, un nombre amené à s'accroître, fédérés autour 40 marques et de 85 partenariats ;
- la mise en œuvre d'un support de grande qualité constitué de multiples canaux de distribution optimisant la fréquentation de leurs hôtels, et les meilleures solutions d'optimisation de chiffre d'affaires, de performances, de rentabilité nette, de gestion d'actifs et de personnalisation des expériences.

Dans ce cadre, D-EDGE, filiale de Accor, fournisseur de système de réservation pour l'hôtellerie, et dailypoint, solution de gestion des données clients, ont décidé d'associer leurs forces en 2019 en combinant le CRS de D-EDGE et la plateforme de CRM et de gestion de données clients de dailypoint en vue de proposer une solution de gestion des données intégrée, dédiée aux hôteliers.

Partenariat entre D-EDGE et dailypoint

La technologie joue un rôle de plus en plus critique dans l'hôtellerie, et les hôteliers cherchent des solutions tout-en-un pour couvrir l'ensemble de leurs besoins technologiques. Ce partenariat permet donc de fournir au marché une solution combinant CRS et CRM simplifiant la complexité de la technologie pour les hôteliers, afin qu'ils puissent se concentrer sur leurs clients. Devenu essentiel, le CRM constitue le système de référence pour la gestion clients. Grâce à ce partenariat, D-EDGE bénéficie d'une expertise unique sur la façon de créer un profil client centralisé, automatisé, utilisant des algorithmes de nettoyage de données les plus sophistiqués de l'industrie. De plus, des processus spécifiques d'intelligence artificielle fournit des informations uniques sur les hôtes à tous les points de contact. Grâce à cette solution entièrement intégrée, les hôteliers peuvent gérer l'ensemble du parcours voyage de leurs clients tout en améliorant significativement leurs ventes grâce à une gestion personnalisée et efficace des données recueillies. Source de fluidité, le digital accroît l'efficacité relationnelle et

organisationnelle de Accor. Le Groupe investit constamment dans ses systèmes d'information, notamment dans des solutions lui permettant d'augmenter sa capacité de traitement de volumes de données croissants, d'augmenter la rapidité d'exécution de ses outils de réservation et de faciliter leur utilisation.

Ces dernières années, Accor a également repensé la prise en charge digitale de ses clients, du début à la fin de leurs séjours, en fluidifiant leurs relations avec les hôtels, en facilitant leur accès aux services proposés à travers un nouvel écosystème, et en créant avec eux une relation fondée sur une meilleure connaissance de leurs aspirations.

1.5.2 Les enjeux de transformation digitale

Nombreux sont les défis technologiques posés par la concurrence accrue des acteurs digitaux et par les nouveaux usages des voyageurs, dans un secteur comptant parmi les plus digitalisés. Vecteur de nombreuses innovations, le digital embrasse toutes les sphères d'activité du Groupe : ses gammes de services, ses infrastructures informatiques, de réservation, ses modes de communication... Il agrément le confort des chambres, permet de gagner en proximité avec les voyageurs grâce à un accompagnement sur-mesure et d'optimiser ainsi leurs expériences.

Lancement de la clé numérique « Accor Key » dans l'ensemble des hôtels du Groupe (annoncé en 2021)

Le déploiement de « Accor Key » vise à proposer aux clients un parcours sans contact. Ce projet d'envergure confirme l'ambition de Accor d'innover et d'investir dans des solutions technologiques de haute qualité, pour offrir à ses clients la plus pratique des expériences. L'objectif de ce déploiement est de proposer une solution permettant d'accéder à sa chambre sans clé physique, tout en veillant à ce que les hôtels conservent la dimension humaine appréciée des clients. À leur arrivée, ceux-ci recevront la clé de leur chambre sous forme virtuelle, en téléchargeant sur leur smartphone l'application dédiée du Groupe. Ils auront accès, grâce à leur téléphone portable, à leur chambre, aux salles de réunion et aux ascenseurs. Cette clé virtuelle sera automatiquement désactivée dès le départ de l'hôtel. Suite au succès des programmes pilotes en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, le déploiement commencera dans tous les nouveaux hôtels Accor ouvrant en 2021, et s'étendra aux établissements existants, avec pour objectif d'équiper 500 hôtels cette année et au moins 50 % de toutes les chambres du réseau dans les cinq prochaines années. En offrant la possibilité aux clients d'accéder à leur chambre sans clé physique, Accor contribuera également à réduire la quantité de plastique utilisée pour les cartes-clés traditionnelles et celle de carton pour les porte-cartes.

Accor s'est engagé dans une démarche d'amélioration profonde de ses systèmes d'information et de ses infrastructures digitales afin de renforcer ses capacités de distribution et de fidélisation.

Renforcement des capacités de distribution du Groupe

Pour être au plus près des innovations disponibles sur le marché et en faire profiter ses clients, Accor collabore avec des partenaires technologiques leaders dans leurs domaines, afin notamment d'affiner le ciblage de ses clientèles et d'aligner ses offres sur leurs aspirations.

Amélioration de l'expérience Client en optimisant le ciblage des campagnes marketing

Depuis quelques années, Accor personnalise ses offres en appliquant la puissance du *deep learning* sur ses bases de données afin d'identifier les futurs acheteurs de ses offres et piloter la pression marketing exercée sur eux en s'adaptant à leurs besoins et à leur tolérance au *push* commercial. Grâce à l'intelligence artificielle, le Groupe maximise la performance globale de ses campagnes marketing, qui se doivent d'être personnalisées et efficaces. Ses messages, qu'ils concernent des destinations, des thématiques *lifestyle* ou des produits de niche comme des hôtels de luxe, ont gagné en efficacité commerciale, et les clients ont de meilleures expériences avec les marques grâce à une pression marketing dosée efficacement.

Diversification des canaux de distribution du Groupe

Accor a diversifié ses canaux de distribution via les plateformes de distribution Gekko, VeryChic, ResDiary et Adoria acquises entre 2017 à 2019, pour atteindre des clientèles premium plus larges, d'affaires et loisirs, peu accessibles autrement. Il a noué également des partenariats stratégiques avec Ctrip et Google en 2018, et avec Alibaba en 2019.

Partenariat avec Alibaba pour développer des initiatives conjointes de digitalisation du tourisme mondial

Accor a conclu en 2019 un partenariat stratégique avec Alibaba portant sur le développement d'une gamme d'applications numériques et de programmes de fidélité visant à améliorer l'expérience des consommateurs et des voyageurs. Cette collaboration permet de mobiliser les clients des différentes places de marché d'Alibaba (près de 700 millions) en offrant aux voyageurs chinois un meilleur accès aux offres internationales de Accor, et en assurant

l'intégration harmonieuse du parcours des clients au sein de l'écosystème global d'Alibaba. Fliggy, branche voyage d'Alibaba, permet d'effectuer différentes réservations : hôtellerie, restauration, divertissement et autres services *lifestyle*. Cette collaboration joue par ailleurs un rôle capital dans le déploiement du programme de fidélité ALL en permettant aux clients d'Alibaba d'accéder à ses services et ses avantages, et accélère son déploiement en Chine et dans le monde en s'appuyant sur la force de son écosystème, sur la grande connaissance de sa clientèle et sur la puissance de son marketing digital.

Renforcement des capacités de fidélisation du Groupe

Le digital renforce les moyens dont dispose Accor pour personnaliser ses relations avec ses clients, et les offres qu'il leur propose. Cette personnalisation repose directement sur sa capacité à mieux connaître chacun d'eux, et à les reconnaître pour une prise en charge optimale.

Renforcement de la connaissance Client et de la personnalisation

Accor a lancé en 2018 le déploiement de sa base de données « Accor Customer Digital Card » qui permet à l'ensemble des hôtels du Groupe de partager leurs connaissances sur les clients (habitudes de consommation, attentes particulières en termes d'accueil, de service, etc.). Grâce à son vaste réseau, la connaissance des clients accumulée au gré de leurs séjours constitue pour Accor un puissant moyen de personnaliser ses relations avec eux, comprendre leurs aspirations, leur proposer des offres qui les intéressent et les satisfaire dans la durée.

Renforcement de l'engagement des clients par la récompense de leur fidélité

Comme d'autres acteurs de l'hospitalité, Accor cherche à accroître son emprise sur ses clients afin de les fidéliser durablement au sein d'un écosystème riche de propositions. Répondant à des attentes de plus en plus nombreuses et spécifiques, l'écosystème du Groupe s'élargit progressivement pour enrichir les relations qu'Accor entretient avec ses clients et maximiser leurs expériences autour de services qui suscitent leur engagement dans le temps.

1. PRÉSENTATION DU GROUPE

Des investissements pour consolider la capacité digitale et de fidélisation du Groupe

Un écosystème large et attractif

À travers son écosystème d'hospitalité augmenté, Accor se positionne comme un compagnon de voyage offrant à ses clients la gamme de services et d'avantages la plus large qui soit.



Un programme de fidélité fédérateur : « ALL – Accor Live Limitless »

Depuis plusieurs années, les membres des clubs de fidélité ont des attentes nouvelles à l'égard des programmes de fidélité, cherchant de la simplicité, de l'immédiateté, de la variété et des offres sur-mesure.

Souhaitant renforcer sa distribution, la fidélité de ses clients et imprimer durablement ses marques dans le monde, Accor a lancé en 2019 une nouvelle promesse, « ALL – Accor Live Limitless », incarnée par un nouveau programme de fidélité combinant à la fois une plateforme de distribution et un programme de fidélité expérientiel. Cette plateforme globale de fidélité accompagne ses membres dans leurs envies et leurs besoins les plus divers au quotidien – vivre – travailler – vibrer – à travers un large univers d'hospitalité accessible d'un portail unique, all.accor.com, visant à en accroître la fréquence d'utilisation et à démultiplier les points de contact. Les membres du programme accèdent à une offre globale de services et d'expériences allant au-delà du séjour hôtelier, combinée aux avantages négociés dans le cadre de partenariats avec d'autres acteurs, parmi lesquels AEG, IMG, le club de football du Paris Saint Germain etc. Plébiscités par les clients du Groupe, ces partenariats conclus avec des marques fortes, à l'exposition médiatique importante, ont pour objectif de renforcer la visibilité internationale du programme de fidélité et des marques du Groupe, et d'augmenter l'efficacité de ses réseaux de distribution. Suscitant l'engagement de ses clients, les partenariats négociés sont sources de valeur pour les marques dont la notoriété et l'attractivité, notamment auprès des propriétaires hôteliers, sont accrues et favorisent une appréciation des redevances et des profits du Groupe. Se fondant sur l'utilisation des points de fidélité acquis au sein de son écosystème, Accor

a également connaissance des points de contact de ses membres et de leur comportement d'achat, et est en mesure de leur proposer les offres et les messages qui leur correspondent le mieux.

Des partenariats qui diversifient les circuits de fidélisation du Groupe et renforcent l'attractivité de ALL auprès de nouveaux publics

Une autre façon de renforcer les capacités de fidélisation du Groupe est d'augmenter le nombre de membres de son programme et de capitaliser sur les points forts d'autres programmes.

Intégration des programmes de fidélité de Fairmont, Raffles et Swissôtel

L'intégration des programmes de fidélité des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel au programme de fidélité de Accor a permis de démultiplier les offres de gain de points, de privilèges, de récompenses et d'expériences exceptionnelles proposées à ses membres, comptant parmi les plus diversifiées du secteur.

Partenariat avec Huazhu pour intégrer les voyageurs chinois

Au-delà du développement de Accor assuré par Huazhu en Chine depuis 2014, cette alliance renforce la distribution et la fidélisation du Groupe auprès des clients chinois de Huazhu qui sont devenus membres de son programme de fidélité. Grâce à cette alliance, Accor élargit sa visibilité auprès de plus de 130 millions de membres chinois qui profitent d'earn, de burn et d'autres avantages du Groupe à travers le monde, et bénéficient à l'activité des hôtels du réseau Accor.

Partenariat avec Eurostar pour intégrer les voyageurs outre-Manche

En 2018, Accor a renforcé l'attractivité de son programme de fidélité auprès des voyageurs outre-Manche en concluant un partenariat avec Eurostar. Ce partenariat offre aux membres de chaque groupe un accès exclusif à une gamme élargie d'avantages fondée sur des échanges de points entre leurs programmes de fidélité. Ce rapprochement enrichit l'intérêt du programme de fidélité de Accor pour ses membres, qui bénéficient de nouveaux avantages, tout en drainant des voyageurs non-initiés à Accor et à ses produits, qui pourront alors les découvrir.

Intégration des services de Luggage Free

Accor a enrichi la gamme de services proposés à ses membres en s'associant à *Luggage Free*, leader de la prestation de services d'expédition de bagages, pour une prise en charge complète de leurs bagages durant leurs voyages.

Partenariat avec Air France-KLM pour intégrer les voyageurs de la compagnie aérienne

Œuvrant au service de voyageurs qui transitent par avion et séjournent dans des hôtels, Accor et Air France-KLM ont renforcé leur partenariat en proposant à leurs membres un double système de récompense en Points et en Miles lors de leurs voyages et de leurs séjours. Ces Points et Miles sont convertibles et valorisables dans les deux programmes de fidélité, et permettent aux membres de capitaliser sur la couverture géographique internationale des deux groupes. Renforçant l'attractivité de leur programme de fidélité à travers l'avantage de cette conversion, Accor et Air France-KLM gagnent un potentiel de réservations non négligeable auprès des membres du club de fidélité partenaire. Ce partenariat permet également à Accor d'être plus présent dans le quotidien de ses membres au-delà de l'hôtellerie.

Partenariat avec AEG donnant accès à des manifestations sportives et culturelles d'AEG

Accor a renforcé son partenariat avec AEG, leader mondial des manifestations sportives et du spectacle, suite à la conclusion d'un accord portant sur certains sites, festivals et événements exploités par AEG. Cette alliance fait suite au contrat de naming conclu en 2015 avec l'AccorHotels Arena de Paris pour une durée de 10 ans, et permet à Accor d'accéder aux différents actifs internationaux d'AEG, dont les enceintes Qudos Bank Arena Sydney et Barclaycard Arena Hamburg, et aux droits de billetterie avec AEG Presents UK et AEG Presents Asia, au festival American Express Presents BST Hyde, etc. Soutenant l'attractivité de ALL, l'extension de ce partenariat permet aux membres ALL d'accéder à des manifestations sportives et culturelles grâce à leurs points.

Partenariat avec Grab pour un accès facilité aux avantages de GrabRewards

Accor a conclu un partenariat stratégique avec Grab, application phare d'Asie du Sud-Est, pour proposer aux membres ALL et Grab un accès à différents avantages et récompenses dans le cadre de leurs voyages. Grab exploite, à travers son application mobile toute une gamme de services, de VTC, de

livraison, de paiements numériques... Grâce à ce partenariat, les membres de Grab ont la possibilité d'utiliser leurs points GrabRewards pour accéder à l'ensemble de l'univers de Accor : hôtels, bars, restaurants, discothèques, manifestations sportives, spectacles, rendez-vous gastronomiques, et de s'offrir des expériences au sein de ses 40 enseignes hôtelières. En parallèle, les membres ALL bénéficient d'un accès facilité aux nombreux avantages de GrabRewards. 36 millions de personnes utilisent Grab et peuvent désormais découvrir la richesse des avantages de ALL en y adhérant et en utilisant leurs GrabRewards lors de leurs séjours, repas, achats et voyages partout dans le monde. Sur les 67 millions de membres que compte ALL à travers le monde, plus de 19 millions résident en Asie-Pacifique.

Partenariat avec Visa et BNP Paribas offrant de nouvelles possibilités de paiement

Accor a noué des partenariats avec Visa et BNP Paribas en vue de lancer une carte de paiement co-brandée ALL/VISA. Les membres de ALL qui y souscriront pourront l'utiliser pour tout achat du quotidien. Cette carte leur permettra de gagner des points dès le premier euro dépensé, d'accéder à un statut supérieur plus rapidement, de bénéficier de moments privilégiés dans les hôtels Accor, et de vivre des moments inoubliables dans tout son écosystème. Constituant un des piliers majeurs de la stratégie de fidélisation du Groupe, cette carte est un moyen essentiel d'accroître l'engagement des clients pour Accor en les encourageant à séjourner plus fréquemment et avec plus de simplicité dans ses hôtels. Au-delà de maintenir un simple contact avec les membres, la carte de paiement ALL devrait renforcer cette relation et permettre de recruter de nouveaux membres tout en augmentant leur panier moyen. Elle devrait ainsi favoriser la croissance du nombre de membres et accélérer la diversification des sources de revenus du Groupe.

ALL, un outil de fidélisation pour consolider le chiffre d'affaires du Groupe

La fidélisation est centrale dans la stratégie de conquête de parts de marché de Accor car elle influe directement sur la contribution de ses membres aux ventes globales du Groupe, et à la croissance de son chiffre d'affaires. Un membre consomme davantage qu'un client non-membre parce qu'il a la possibilité de valoriser des points de fidélité qui stimulent ses consommations. Renseignant des données d'excellente qualité, un membre est plus actif et génère davantage de revenus pour le Groupe. La majorité des ventes directes effectuées sur le site internet du Groupe sont à cet égard réalisées auprès de membres fidélisés, et plus les membres disposent d'un statut élevé au sein du programme, plus leurs dépenses augmentent, stimulées par les avantages consentis.

La proportion de membres au sein du programme de fidélité est donc un enjeu stratégique de premier plan pour le Groupe car elle lui permet de consolider une part non négligeable de son chiffre d'affaires dans un environnement concurrentiel intense qui, à défaut, favoriserait leur mobilité vers d'autres acteurs.

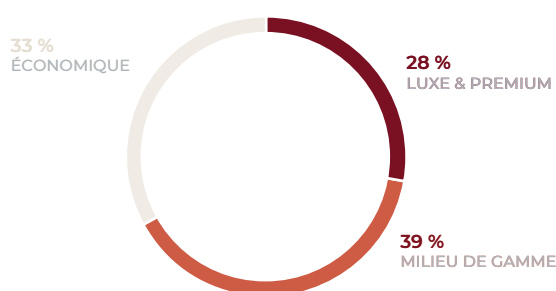
1.6 Développement et empreinte géographique du Groupe

1.6.1 Un développement porté par la croissance organique

Dynamique malgré la crise sanitaire, Accor a vu son réseau s'accroître de 28 942 chambres (205 hôtels) en 2020 grâce à sa croissance organique. Le développement de Accor a été opéré sur l'ensemble des segments, particulièrement sur les segments milieu de gamme (39 %) et économique (33 %), et dans une moindre mesure sur les segments luxe et premium (28 %).

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2020

(En pourcentage du nombre de chambres)



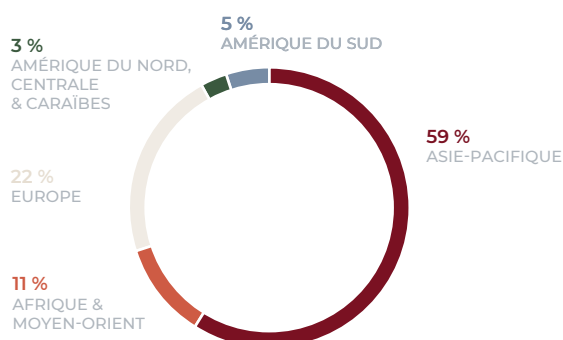
Globalement, les marques Mercure, ibis, Pullman et Mama Shelter soutiennent le développement du Groupe à 80 %. Le segment luxe et premium s'accroît de 2,2 % en 2020 grâce aux marques Pullman, Mövenpick et Sofitel. Bénéficiant d'une croissance de 2,5 % sur l'année, le segment milieu de gamme est porté à 92 % par les marques Mercure, Mama Shelter et Novotel, et la croissance observée dans le segment économique (1,1 %) reflète l'expansion de la famille ibis, qui continue de révéler son fort potentiel à travers le monde.

Sur le plan géographique, 78 % des ouvertures réalisées en 2020 ont eu lieu hors d'Europe : 59 % en Asie-Pacifique grâce aux marques Mercure, Pullman, ibis et Novotel, 11 % dans la région Afrique & Moyen-Orient grâce à Sofitel, Pullman et ibis, 5 % en Amérique du Sud grâce à ibis, Swissôtel et Novotel, et 3 % en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes grâce à Fairmont et MGallery.

L'Europe a concentré 22 % des ouvertures, principalement sous les marques ibis, Mama Shelter, Rixos et Mövenpick.

Répartition géographique des ouvertures brutes au 31 décembre 2020

(En pourcentage du nombre de chambres)



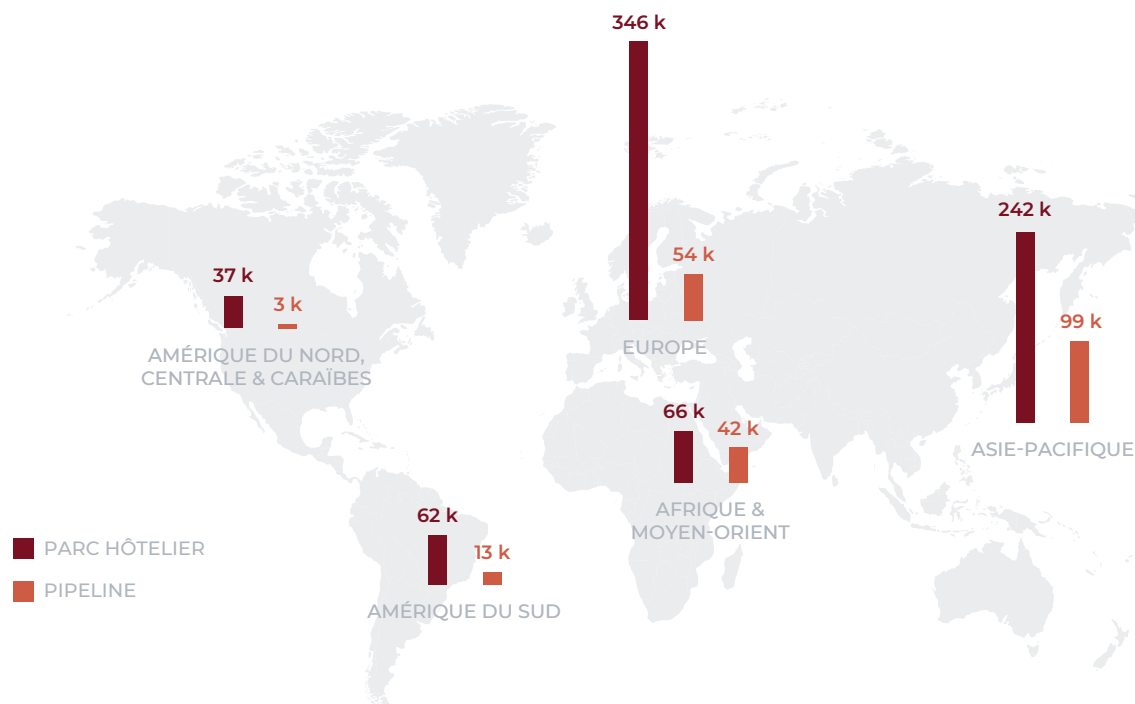
1.6.2 Une couverture mondiale sur l'ensemble des marchés

Accor est présent sur les six continents et sur l'ensemble des segments de marché, du segment économique au segment luxe. Leader dans la plupart des zones géographiques (hors Chine et États-Unis), Accor densifie son réseau et verrouille ses positions grâce à un fort développement et à une optimisation de sa couverture dans l'ensemble des zones et des segments.

Présent dans plus de 110 pays, Accor est l'acteur hôtelier le plus diversifié au monde, particulièrement dans les régions au plus fort potentiel. Premier marché du Groupe du fait de son histoire, l'Europe est la zone d'implantation la plus importante de Accor avec un réseau dense de 3 055 hôtels et de 346 393 chambres à fin 2020, représentant 46 % 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 1 273 hôtels (32 % des chambres), en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes avec 120 hôtels (5 % des chambres), en Amérique du Sud avec 393 hôtels (8 % des chambres) et dans la zone Afrique & Moyen-Orient avec 298 hôtels (9 % des chambres).

Parc hôtelier et pipeline par zone géographique au 31 décembre 2020

(En milliers de chambres)



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

La pénétration des chaînes est encore faible à l'échelle mondiale (30 % en Europe et en Asie-Pacifique, 35 % dans la zone Afrique & Moyen-Orient et 20 % en Amérique du Sud), et les potentiels de croissance sont très importants au regard des projections de croissance du tourisme à horizon 2030.

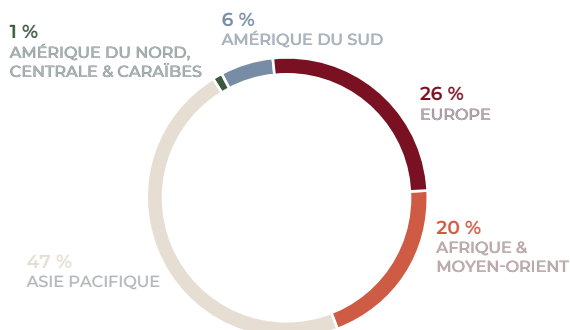
Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2020

Marque	Europe		Afrique & Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes		Amérique du Sud		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Raffles	4	504	4	624	9	1 282	0	0	0	0	17	2 410
Fairmont	11	3 264	14	4 654	12	3 603	43	19 883	1	375	81	31 779
Sofitel	29	5 925	24	6 004	51	14 673	7	2 182	8	1 216	119	30 000
SO by Sofitel	3	397	1	92	4	611	1	250	0	0	9	1 350
Pullman	28	7 712	13	4 733	90	25 921	3	1 262	9	2 457	143	42 085
Mgallery	57	5 203	7	1 094	39	4 622	9	1 240	3	221	115	12 380
Swissotel	12	2 842	6	4 259	13	6 251	1	662	3	758	35	14 772
Grand Mercure	-	-	2	559,00	48	10 812	0	0	7	1 700	57	13 071
The Sebel	-	-	0	-	32	2 149	0	0	0	0	32	2 149
Rixos	19	5 993	8	3 687	0	0	0	0	0	0	27	9 680
Mantis	3	114	28	721	1	4	2	19	0	0	34	858
Art Series	-	-	0	-	8	2 000	0	0	0	0	8	2 000
Peppers	-	-	0	-	28	4 789	0	0	0	0	28	4 789
Movenpick	22	4 667	59	14 213	21	5 283	0	0	0	0	102	24 163
SLS	0	0	0	0	0	0	7	1 842	0	0	7	1 842
DELANO	0	0	0	0	0	0	1	1 114	0	0	1	1 114
THE ORIGINALS	3	425	1	225	0	0	1	309	0	0	5	959
REDBURY HOTELS	0	0	0	0	0	0	2	356	0	0	2	356
MONDRIAN	0	0	1	270	1	296	4	759	0	0	6	1 325
HYDE	0	0	0	0	0	0	2	460	0	0	2	460
25Hours	13	2 065	0	0	0	0	-	0	0	0	13	2 065
Luxe/Premium	204	39 111	168	41 135	357	82 296	83	30 338	31	6 727	843	199 607
Novotel	271	45 746	31	6 477	162	40 712	10	2 062	33	6 212	507	101 209
Novotel Suites	30	3 616	3	383	2	351	0	0	0	0	35	4 350
Mercure	590	67 372	23	4 755	202	34 854	0	0	60	7 945	875	114 926
Adagio	56	6 467	7	1 100	0	0	0	0	6	762	69	8 329
Mantra	0	0	0	0	77	14 409	1	1 177	0	0	78	15 586
Mama Shelter	11	1 687	0	0	0	0	1	70	2	175	14	1 932
Tribe	2	162	0	0	1	126	0	0	0	0	3	288
Milieu de gamme	960	125 050	64	12 715	444	90 452	12	3 309	101	15 094	1 581	246 620
Multimarque	16	1 380	5	1 015	22	3 525	2	502	0	0	45	6 422
ibis	746	82 831	49	9 005	260	38 040	20	2 686	158	23 587	1 233	156 149
ibis Styles	385	32 788	8	1 811	121	18 595	2	219	46	6 068	562	59 481
ibis budget	530	47 530	4	484	47	5 676	1	154	57	10 230	639	64 074
adagio access	46	4 750	0	0	0	0	0	0	0	0	46	4 750
hotelfl	162	12 432	0	-	0	-	0	-	0	-	162	12 432
Jo & Joe	2	283	0	-	0	-	0	-	0	-	2	283
Breakfree	0	0	0	0	22	3 288	0	0	0	0	22	3 288
GREET	4	238	0	0	0	0	0	0	0	0	4	238
Économique	1 875	180 852	61	11 300	450	65 599	23	3 059	261	39 885	2 670	300 695
TOTAL	3 055	346 393	298	66 165	1 273	241 872	120	37 208	393	61 706	5 139	753 344

À fin 2020, Accor exploite 5 139 hôtels (753 344 chambres) dans le monde, et travaille à l'ouverture de 1 209 hôtels supplémentaires (212 000 chambres) d'ici cinq ans.

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2020

(En pourcentage du nombre de chambres)



1.6.3 Une implantation solide sur les marchés émergents

Le réseau de Accor s'est considérablement transformé en cinq ans sous l'effet des restructurations immobilières opérées entre 2014 et 2020, 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.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2020

	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Europe	1 071	160 779	1 929	176 657	55	8 957	3 055	346 393
Afrique & Moyen-Orient	259	59 162	30	5 417	9	1 586	298	66 165
Asie-Pacifique	736	164 821	500	70 374	37	6 677	1 273	241 872
Amérique Nord, Centrale & Caraïbes	99	32 232	20	4 923	1	53	120	37 208
Amérique Sud	164	27 414	170	22 463	59	11 829	393	61 706
TOTAL	2 329	444 408	2 649	279 834	161	29 102	5 139	753 344

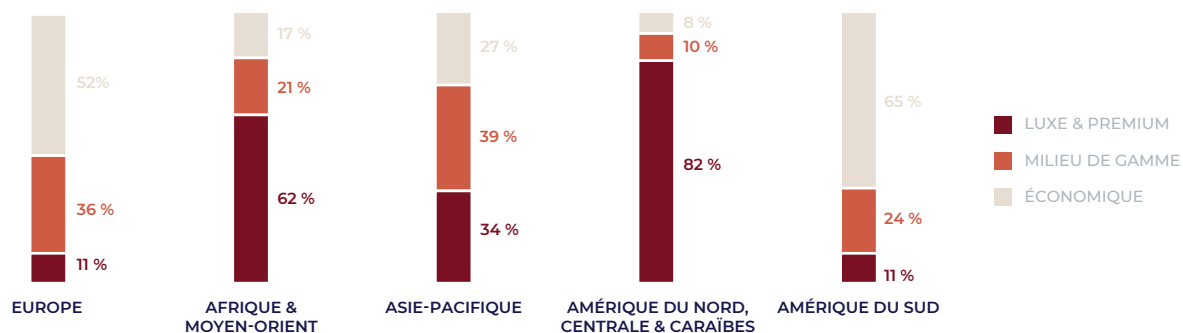
Au 31 décembre 2020, le parc hôtelier de Accor en Asie-Pacifique est constitué à 97 % d'hôtels exploités en management et en franchise. Les zones Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes, Afrique & Moyen-Orient et Amérique du Sud recensent respectivement 100 %, 98 % et 81 % d'hôtels sous contrat de management et de franchise. L'Europe, qui comptait la moins forte proportion d'hôtels sous contrat de management et de franchise avant mutation du modèle du Groupe (68 % et 51 % d'hôtels concernés) présente en 2020 une proportion d'hôtels en management et franchise de 97 %. C'est dans cette zone que les transferts d'actifs de Accor à AccorInvest ont été les plus nombreux.

1. PRÉSENTATION DU GROUPE

Développement et empreinte géographique du Groupe

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2020

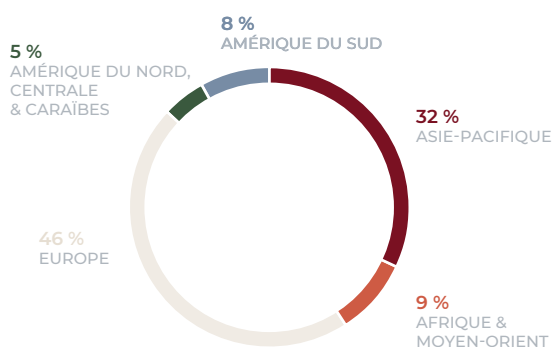
(En pourcentage du nombre de chambres)



Les opérations de croissance et de diversification menées par le Groupe ces dernières années ont consolidé ses implantations dans les zones en forte expansion (49 % du réseau).

Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2020

(En pourcentage du nombre de chambres)

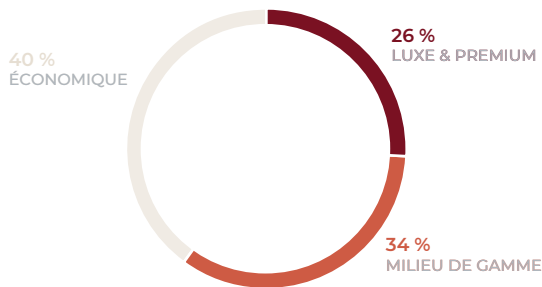


1.6.4 Des implantations renforcées dans les segments luxe et premium

Le développement de Accor a été opéré dans les segments les plus rémunérateurs afin de rééquilibrer le portefeuille de marques sur les marchés à plus forte valeur. Entre 2015 et 2020, les segments luxe et premium se sont accrus de 148 % quand le réseau s'agrandissait de 47 %.

Répartition du parc hôtelier par segment au 31 décembre 2020

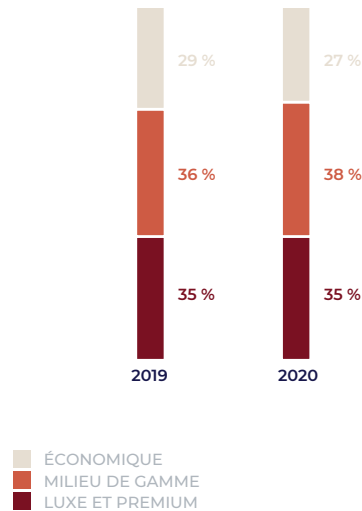
(En pourcentage du nombre de chambres)



Au 31 décembre 2020, la part des segments luxe et premium représente 26 % du réseau de Accor, stable par rapport à 2019. Les marques acquises et lancées ces dernières années sur ce segment sont stratégiques car elles ont sensiblement amélioré l'image du Groupe, son portefeuille d'offres et d'expertises, et sont plus rémunératrices.

Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2020

(En pourcentage du nombre de chambres)



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

1.7 Marché et concurrence

Accor se positionne au 6^e rang mondial des groupes hôteliers en nombre de chambres, et au premier rang en Europe.

Classement mondial préliminaire des groupes hôteliers au 1^{er} janvier 2021

Rang	Groupes	Hôtels	Chambres
1	MARRIOTT INTERNATIONAL	7 551	1 400 289
2	JIN JIANG (*)	10 304	1 087 994
3	HILTON WORLDWIDE	6 422	1 010 257
4	IHG	5 964	886 036
5	WYNDHAM HOTEL GROUP	8 941	795 909
6	ACCOR	5 139	753 344
7	HUAZHU	6 392	600 179
8	CHOICE HOTELS	7 147	597 977

Source : MKG Consulting – mars 2021.

Rappel méthodologique : Les classements MKG Consulting des groupes hôteliers sont établis sur la base de leur offre de chambres de chaînes en exploitation au 1^{er} janvier 2021, hors timeshares (ex. : Marriott Vacation Club, Hilton Grand Vacation, Oyo Vacation Homes [ex-@Leisure Group]), hors hôtels en affiliation / en réseaux volontaires (ex. : Design Hotels, Hotels & Préférence...) et hors hôtels en propriété mais exploités sous des marques tierces par un autre opérateur.

(*) Données préliminaires pour 2021 (estimation MKG Consulting)

Classement européen des groupes hôteliers au 1^{er} janvier 2021 (périmètre 27 pays de l'Union européenne + Royaume-Uni)

Rang	Groupes	Hôtels	Chambres
1	ACCOR	2 829	308 727
2	JIN JIANG – INC. RADISSON HOTEL GROUP	1 229	121 735
3	MARRIOTT INTERNATIONAL	583	107 761
4	IHG	683	107 396
5	BEST WESTERN	1 153	84 634

Selon l'étude de MKG Consulting, au sein des 27 États membres de l'Union européenne et du Royaume-Uni, trois réseaux du groupe Accor figurent parmi les dix premiers en nombre de chambres.

Classement européen des chaînes intégrées au 1^{er} janvier 2021 (périmètre 27 pays de l'Union européenne + Royaume-Uni)

Rang	Marques	Hôtels	Chambres
1	IBIS MEGA BRAND	1 567	150 384
2	PREMIER INN	830	80 718
3	BEST WESTERN	1 014	76 271
4	HOLIDAY INN / HOLIDAY INN EXPRESS	510	74 024
5	MERCURE	555	62 786
6	B&B HOTELS	530	47 257
7	NH HOTELS	286	44 776
8	NOVOTEL / NOVOTEL SUITES	272	44 131
9	TRAVELODGE	580	44 020
10	SCANDIC	173	35 327

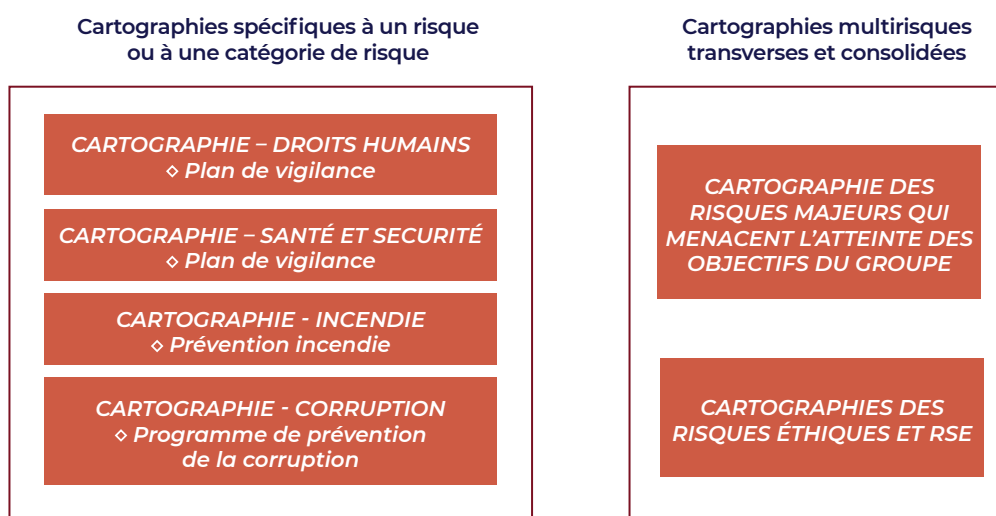
Source : BDD MKG Consulting – mars 2021.

1.8 Gestion des risques

1.8.1 Architecture du dispositif de gestion des risques

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

- de cartographies « multirisques », transverses et consolidées, ayant pour objectif d'informer les dirigeants et de s'assurer que le niveau de risque s'inscrit dans la tolérance au risque du Groupe ou dans le cas contraire, d'identifier les risques pour lesquels le niveau de contrôle doit être renforcé ;
- 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.



Cartographies « multirisques », transverses et consolidées

Deux cartographies transverses et consolidées sont réalisées au niveau du Groupe. La première est une cartographie des risques majeurs qui menacent l'atteinte des objectifs du Groupe. La seconde, est une cartographie des risques Éthiques et RSE (en ligne avec la loi du Devoir de Vigilance), c'est-à-dire des risques générés par l'activité du Groupe et ayant des conséquences sociales, sociétales et environnementales.

Ces deux cartographies ont chacune 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 vraisemblance et les impacts sont évalués en net.

Par ailleurs, un exercice prospectif de cartographie des risques et des tendances émergents à horizon 2050 pouvant impacter plus ou moins directement le secteur de l'hôtellerie et du tourisme a été mené pour la première fois sur l'exercice 2020. Les risques et tendances ont été classés en trois catégories : l'évolution des tendances de consommation, l'évolution du modèle d'affaires et les sujets environnementaux.

Cartographie des risques majeurs

Pilotée par la Direction des Risques Groupe (§ 1.8.2), cette cartographie, mise à jour annuellement, recouvre toutes les catégories de risques auxquels le Groupe est exposé. Ses résultats sont présentés chaque année au Comité exécutif

et 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 d'entretiens individuels menés par la Direction des Risques auprès des filières opérationnelles et fonctionnelles du Groupe.

Les risques les plus significatifs de cette cartographie, c'est-à-dire ceux dont la criticité (produit de la vraisemblance et de l'impact) est la plus élevée, sont présentés dans le paragraphe 1.8.3.

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

Cartographie des risques éthiques et RSE

Pilotée par la Direction des Risques Groupe (§ 1.8.2), cette cartographie, mise à jour annuellement, recouvre les risques associés au respect des droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes, à la protection de l'environnement et à l'éthique des affaires. Ses résultats sont présentés au Comité éthique et RSE du Groupe. Leur identification et leur évaluation sont réalisées par consolidation des cartographies des risques de corruption, d'incendie, d'atteinte aux droits humains et de santé-sécurité au travail.

Les risques ne faisant pas l'objet de cartographies spécifiques sont évalués à partir des données issues de leur outil de pilotage (empreinte environnementale, matrice de matérialité, etc.) ou à partir d'entretiens individuels ou collectifs menés en interne.

Ainsi, chaque risque est évalué sur deux échelles à quatre niveaux, selon sa vraisemblance et l'intensité de ses impacts potentiels (environnementaux, financiers, humains, ou médiatiques). L'échelle de vraisemblance tient compte de la plausibilité que le risque se matérialise et du nombre de sites exposés au risque. L'échelle d'impact tient compte de l'ampleur des conséquences négatives du risque et du degré d'implication d'Accor dans ces conséquences.

En 2020, trois risques ont été évalués comme significatifs compte tenu de leur criticité. Ils sont décrits au paragraphe 2.1. Ces risques sont identifiés au titre du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises.

Cartographie des risques et tendances émergents

Face à des environnements externes volatils, complexes et imprévisibles, une cartographie des risques et tendances émergents a été menée afin de conduire une réflexion précoce et un travail en amont sur les nouveaux enjeux de notre industrie.

Le caractère très incertain et potentiellement long-terme de ces risques et opportunités les rend difficiles 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.

L'ensemble des nouveaux enjeux identifiés a été classé suivant trois thèmes : évolution des tendances de consommation ; évolution du modèle d'affaires ; enjeux environnementaux.

Cartographies spécifiques à un risque ou à une catégorie de risques

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

- de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence, portée par le Département Compliance ;
- des cartographies Droits Humains et santé-sécurité, portées par le Département Innovation Sociale (sphère directe : salariés Accor et salariés des hôtels managés ou franchisés) ;
- de la cartographie Droits Humains, santé-sécurité et environnement, portée par la Direction Achats (sphère indirecte : sous-traitants et fournisseurs) ;
- de la cartographie des risques associés au changement climatique, portée par la Direction du Développement durable ;
- de la cartographie du risque d'incendie, portée par la Direction des Risques Groupe.

Cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence

Au cours des exercices 2019 et 2020, la méthodologie de la cartographie des risques de corruption a été entièrement révisée et renforcée tant dans son étendue que son contenu. La base de cette nouvelle méthodologie 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 d'implantation et fonctions.

L'évaluation des risques et de leur niveau de contrôle est réalisée sur la base de 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...) ainsi que d'entretiens menés auprès de dirigeants et collaborateurs du Groupe dont les métiers couvrent de manière complète son activité. Ces entretiens sont menés selon une trame commune, bien qu'adaptée aux spécificités de chaque métier, dans le but d'assurer une cohérence et une comparabilité entre les évaluations de risque.

Les résultats de ces entretiens font l'objet d'une phase de consolidation et d'analyse suivie d'une phase de restitution aux instances de direction et de gouvernance du Groupe (Comité éthique & RSE, Comité exécutif et enfin Comité d'audit, de la compliance et des risques du Conseil d'administration), permettant *in fine* leur prise en compte dans les différents piliers du dispositif anti-corruption du programme de compliance du Groupe.

Cartographies droits humains, environnement et santé-sécurité (sphère directe et indirecte)

L'identification des risques liés à la santé - sécurité est réalisée à partir de visites menées auprès d'hôtels du Groupe (effectuées avant la crise de la Covid-19) et d'entretiens approfondis des membres des équipes de chacun d'entre eux. Leur évaluation est basée à la fois sur l'expertise du Département Innovation Sociale mais aussi sur les données internes et externes d'effectifs et de sinistralité.

Par ailleurs, la cartographie des risques de non-respect des droits humains et libertés fondamentales est actualisée régulièrement en lien avec le Département Innovation Sociale à partir de sources de données externes répertoriant les expositions dans certains pays à des pratiques comme le travail des mineurs, et internes recensant les effectifs et l'implantation des hôtels.

Pour répondre aux engagements du programme Planet 21, un plan de contrôle pour une meilleure maîtrise des achats référencés a été élaboré.

La Direction des Achats, de concert avec le département Développement Durable, répertorie à travers une cartographie des fournisseurs l'exposition d'Accor aux risques RSE à partir des critères suivants appliqués à chacune des 98 familles de produits recensées par la Direction des Achats : les volumes d'achats, les risques environnementaux et sociaux des familles de produits, l'exposition aux risques du client et l'influence de Accor sur le fournisseur. Ces critères, associés au recours à des bases de données et de référence (par exemple EcoVadis), permettent de classer l'ensemble des catégories d'achats en trois niveaux de risque (standard, risqué, très risqué).

L'approche de gestion des risques de chacun de ces fournisseurs diffère selon son niveau de risque avec la mise en place d'un outil de priorisation des audits pour les fournisseurs identifiés comme risqués en tenant compte notamment de la localisation géographique et du contexte de risque lié au pays d'implantation du fournisseur.

Cette cartographie des risques couvre 100 % des fournisseurs référencés.

Cartographie du risque 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 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 la couverture optimale en fonction des capacités des marchés d'assurance et de réassurance.

Cartographie des risques associés au changement climatique

Le changement climatique est un défi pour l'industrie touristique dans son ensemble. Compte tenu de l'évolution de son modèle d'affaires, le Groupe mène depuis 2019 un suivi régulier de la cartographie des risques liés aux conséquences du changement climatique.

Les risques sont identifiés et évalués par un pôle d'experts interne 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. Les résultats de cette cartographie sont présentés en 1.8.3.

La cartographie des risques climatiques sur Accor à horizon 10/20 ans va être approfondie en 2021 afin (i) d'éclairer le Groupe Accor sur les conséquences d'un éventuel changement climatique et (ii) d'améliorer la transparence financière en matière de climat sur le long terme, selon les recommandations de la TCFD (*Task force on Climate-related Financial Disclosure*).

Par ailleurs, la gestion des enjeux climatiques fait l'objet d'une gouvernance spécifique : en 2020, le Comité de pilotage carbone a été créé par Sébastien Bazin, PDG d'Accor. Il est présidé par le Directeur général adjoint Chris Cahill. L'organisation et les objectifs de ce Comité sont décrits au paragraphe 2.7.1.1

1.8.2 Gouvernance de la gestion des risques

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques, dont la composition et les missions sont décrites au paragraphe 3.4.1, suit le résultat de la cartographie annuelle des risques majeurs ainsi que le déploiement des plans d'actions des risques prioritaires. Compte tenu de la finalisation de la transformation du Groupe vers un modèle *asset-light*, des acquisitions réalisées au cours des dernières années, et de l'évolution des menaces externes, le profil de risque du Groupe a évolué de manière significative. Dans ce contexte, et pour s'assurer que les risques qui menacent l'atteinte des objectifs soient correctement identifiés, évalués et traités, le Groupe est entré dans une phase de restructuration et de renforcement de sa gouvernance liée aux risques. Le Comité des risques Groupe a été créé en décembre 2020 et remplace le précédent « Comité central de coordination de la gestion des risques ». Il a pour mission de :

- s'assurer que les risques du Groupe sont gérés conformément à son profil, sa tolérance et sa stratégie ;
- participer à l'identification, l'évaluation et la priorisation des risques majeurs au niveau du Groupe et des Hubs ;
- 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 ;
- identifier les propriétaires des risques et s'assurer que des plans d'atténuation pertinents sont en place avec des moyens adéquats. Accompagner les propriétaires de risques majeurs dans leur approche de gestion de ces risques et suivre l'efficacité des plans d'atténuation à travers des indicateurs clés de risques ;

- superviser la gestion des risques et le cadre de contrôle interne liés aux risques majeurs et proposer des améliorations si nécessaire ;
- reporter les points pertinents au Comité exécutif et au Comité d'audit, de la compliance et des risques ;
- promouvoir la culture des risques et sensibiliser à tous les niveaux de l'organisation.

Les fonctions suivantes seront représentées au Comité :

- Finance ;
- Juridique ;
- IT ;
- Achats ;
- Communications ;
- RSE ;
- Transformation ;
- SMDL ;
- Talent & Culture ;
- Audit interne ;
- Stratégie ;
- Marketing ;
- Développement ;
- Contrôle interne ;
- Représentants Hubs (en rotation) ;
- Risques.

Le Comité est présidé par le Directeur général adjoint et Directeur financier du Groupe.

Le premier Comité des risques Groupe s'est tenu en janvier 2021, et le Comité se réunira ensuite tous les trimestres.

La Direction des Risques Groupe

Rapportant fonctionnellement au Comité des risques Groupe et au Comité d'audit, de la compliance et des risques, la Direction Risques et Assurances du Groupe, composée de cinq personnes au Siège et quatre personnes dans les Hubs, intervient tout au long de la démarche de gestion des risques du Groupe présentée dans le rapport intégré.

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 s'assure que les mesures de réduction des risques majeurs sont mises en place et suivies. Elle veille à la correcte mise en œuvre et à l'alignement des différentes cartographies des risques du Groupe (cf. 1.8.1 Architecture du dispositif de gestion des risques).

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, par le biais de contrôles, de la mise en œuvre de ces principes par les intervenants concernés.

Dans le cadre de la démarche de protection, elle est responsable du financement des risques du Groupe, notamment par la mise en place de couvertures d'assurance appropriées (§1.8.4).

La Direction générale Sûreté-Sécurité Groupe

La Direction générale Sûreté-Sécurité, directement rattachée au Président-directeur général, a pour mission essentielle de contribuer à la définition et au déploiement de la politique de Sûreté-Sécurité de l'ensemble du groupe Accor.

Elle participe à l'élaboration de la politique voyage notamment par la production de recommandations, la diffusion d'informations de sécurité, l'accompagnement de la mise en œuvre d'actions de formation et le développement d'outils dédiés. Elle valide ou interdit les déplacements des collaborateurs dans les pays pour lesquels le niveau de sécurité est jugé insuffisant.

La Direction générale Sûreté-Sécurité assure l'animation et le suivi des mesures de prévention et de lutte contre la malveillance au sein des hôtels du Groupe. Ces missions sont constituées de conseils, d'audits, d'appuis opérationnels pour la protection des collaborateurs, des clients et des infrastructures.

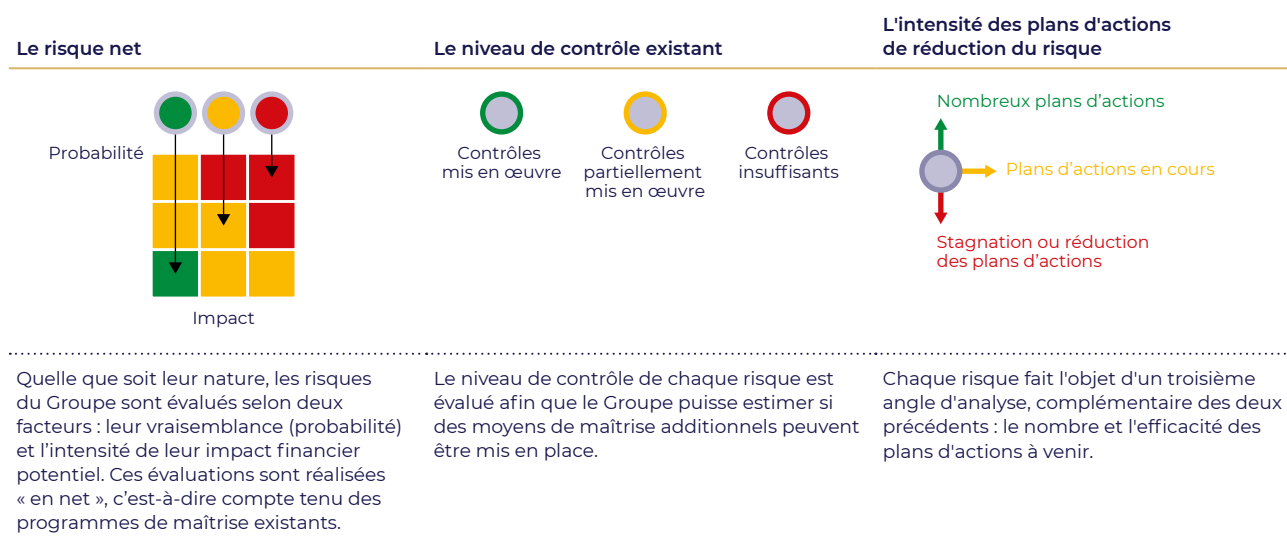
Elle élabore le dispositif de gestion de crise, en assure le suivi, le contrôle et l'intégration dans les hôtels et sociétés du Groupe (§ 1.8.4 « Gestion de crise »).

La Direction générale Sûreté-Sécurité dispose d'une veille et d'une analyse quotidienne de la situation sécuritaire mondiale (géopolitique, sanitaire, météorologique, sociale, etc.).

1.8.3 Facteurs de risques

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

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



Ces risques sont classés en deux catégories : les risques liés à l'environnement des affaires et les risques associés au modèle d'affaires. Les risques apparaissent par criticité décroissante à l'intérieur de chacune de ces catégories.

Risques liés à l'environnement des affaires

*Détérioration de la situation géopolitique, sanitaire ou économique*

Description du risque

La large implantation géographique des activités de Accor l'expose de manière significative à des risques géopolitiques, sanitaires et macroéconomiques. Comme mentionné au paragraphe 1.6.2, l'activité du Groupe repose significativement sur les régions Europe et Asie-Pacifique qui représentent respectivement 46 % et 32 % des chambres de son parc hôtelier. Ainsi, un conflit géopolitique, une épidémie ou un fort ralentissement économique dans ces zones, pourraient conduire à une importante réduction des déplacements des personnes, ce qui aurait des conséquences négatives sur le RevPAR des hôtels et donc sur le chiffre d'affaires du Groupe, mais pourrait aussi conduire à la fermeture d'hôtels ou à l'abandon de projets de développement dans la ou les zones concernées.

Le cas de la pandémie de Covid-19 démontre le cas extrême d'un événement global et d'un dérèglement de l'activité économique profond et durable. Certains des fondamentaux liés au tourisme et aux déplacements des populations, quels que soient les motifs (travail ou loisirs), sont remis en cause pour un temps encore incertain. Le secteur de l'hôtellerie a été lourdement impacté sur l'année 2020 et le risque pour les années 2021 et suivantes, même si tangible, reste inconnu quant à son intensité et sa durée. Ainsi, les règles étatiques liées à la Covid-19, différentes d'un pays à l'autre et pouvant évoluer rapidement (confinements, couvre-feux, tests, quarantaines) et les incertitudes liées aux différentes stratégies de vaccination (accès aux vaccins, priorités données, rythme des campagnes vaccinales) ainsi que l'efficacité des vaccins dans la durée et face aux variants seront autant de critères déterminants à une reprise de nos activités.

Sur le risque géopolitique, les bouleversements actuels liés à la crise Covid-19 sont un terrain favorable à une instabilité plus forte, au renversement de gouvernement voire de déstabilisation régionale. Enfin, le Groupe reste exposé à un risque d'attaque terroriste, et ce dans la majorité de ses pays d'implantation. Une succession d'attaques terroristes de grande ampleur ou des attaques simultanées pourrait affecter de manière directe ou indirecte les clients et les collaborateurs du Groupe et conduire à une baisse importante de la fréquentation de la ou des zones concernées.

Dispositif de maîtrise

La 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.

Par ailleurs, 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 de ces risques de détérioration profonde et durable de ces facteurs macroéconomiques, Accor a engagé dès la fin du mois de mars 2020 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). Dans un second temps, le Groupe a procédé à une analyse granulaire et disciplinée de son organisation pour l'adapter à son nouveau modèle *asset-light*. Cette analyse a conduit à la mise en place d'un plan prévisionnel d'économies récurrentes d'au moins 200 millions d'euros. En outre, le Groupe peut s'appuyer sur une situation financière solide, avec une trésorerie disponible de 2,4 milliards d'euros au 31 décembre 2020. Le Groupe dispose par ailleurs de lignes de crédit non tirées de 1,8 milliard d'euros, suite à la négociation d'une ligne de crédit complémentaire de 0,6 milliard d'euros avec un consortium bancaire venant s'ajouter à une facilité déjà existante de 1,2 milliard d'euros. Avec ces décisions, le Groupe dispose de liquidités suffisantes pour faire face à une éventuelle prolongation de la crise actuelle pour au moins les douze prochains mois.

Accor s'est assuré de la pérennité et du financement de AccorInvest (société dans laquelle Accor détient une participation de 30 % et qui est propriétaire de plus de 15 % des hôtels de la marque Accor).

Enfin, le Groupe exige de ses partenaires que les dommages que subiraient leurs actifs et les éventuelles pertes d'exploitation consécutives soient couverts par un programme d'assurance et promeut une solution d'assurances Groupe. Toutefois, les pertes financières liées à la pandémie sont exclues de la quasi-totalité des contrats d'assurances du Groupe et de ses partenaires.



Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Pour les besoins de son activité hôtelière, Accor utilise des données (identité et parfois paiement) de ses clients notamment dans les hôtels et dans son programme de fidélité. Ces données pourraient faire l'objet de malveillance, d'origine interne ou d'origine externe. Ainsi, le Groupe ou ses prestataires pourraient être victimes d'attaques informatiques (virus, déni de service, etc.), de sabotage ou d'intrusion (physique ou informatique), pouvant nuire à la disponibilité, à l'intégrité ou encore à la confidentialité de ces données. De tels événements, s'ils se matérialisaient, pourraient affecter les propriétaires des données volées ou divulguées. De plus, outre l'interruption de ses activités, la responsabilité du Groupe pourrait être engagée et générer ainsi un impact financier important (amendes CNIL ou autre organisme de régulation, indemnisation des clients ou autres)	Assurer la sécurité, la sûreté et la disponibilité des données personnelles de ses clients et de ses collaborateurs est une priorité du Groupe. La Direction de la Sécurité des Systèmes d'information est chargée de la sécurisation des infrastructures, systèmes et applications nécessaires à l'activité du Groupe. Elle a pour rôle de prévenir les intrusions, virus et attaques en administrant un ensemble de matériels et logiciels dédiés à la sécurité informatique et en effectuant régulièrement des tests d'intrusion et revues de codes sur les applications mais aussi par le biais de campagne de sensibilisation et de formation des collaborateurs, par exemple au phishing. Malgré l'impact fort de la crise sur les revenus en 2020, Accor a maintenu tous les budgets prévus liés à la prévention du risque Cyber. De même, en 2021, Accor a prévu un budget significatif afin de maintenir le niveau de sûreté informatique dans les acquisitions récentes. Le renouvellement de la conformité PCI DSS des systèmes centraux et de l'ensemble des services mis à disposition des équipes locales constitue une importante mesure de prévention des risques affectant les données bancaires des clients. Afin de garantir une sécurité optimale à ces données, les hôtels du Groupe doivent également se mettre en conformité avec ce programme (e-learning, mise en œuvre de procédures opérationnelles, etc.). En 2020, plus de 70 000 collaborateurs sous enseigne Accor ont suivi le e-learning PCI DSS. Dans le cadre du programme de conformité au Règlement général sur la protection des données, supervisé par le Comité de gouvernance des données (§ 2.2.2.4), 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 Groupe, est par ailleurs dédiée à l'audit et au contrôle des systèmes d'informations du Groupe. Ses missions sont détaillées au 1.9.3. 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 de ces 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.



Non-conformité aux standards, lois et réglementations

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le groupe Accor est présent dans plus de 110 pays, et opère dans un environnement législatif et réglementaire très complexe et très changeant, marqué par la multiplication des standards, lois et réglementations locales et internationales applicables à son activité. En particulier, et compte tenu de l'importance de ces enjeux de société, ont été promulgués de nombreux standards et lois locales et internationales concernant le traitement des données personnelles et la lutte contre la corruption. Le programme All, présenté en détail au 1.6.2, repose en grande partie sur la connaissance des clients du Groupe afin de mieux personnaliser ses offres au plus près de leurs attentes. Pour cela, le Groupe exploite un volume croissant de 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 (<i>Payment Card Industry Data Security Standard</i> ou PCI DSS) et le règlement général sur la protection des données personnelles (règlement n° 2016/679). Leur violation exposerait le Groupe à des sanctions financières et pourrait porter atteinte à sa réputation. De même, le Groupe est présent dans plus de 110 pays à travers un réseau de plus de 5 000 hôtels et interagit avec de très nombreux agents publics et privés dans la conduite de ses activités. Cette complexité organisationnelle expose le Groupe à un risque de non-conformité avec les réglementations locales et internationales de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et notamment avec la Loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dites loi Sapin 2). Tout comme le Groupe, les autorités publiques et judiciaires ainsi que l'opinion publique font preuve d'une tolérance zéro en cas de non-respect des règles de conduite des affaires. La non-conformité avec l'une de ces normes ou réglementations exposerait le Groupe à des sanctions pénales et financières ainsi qu'à une exposition médiatique de nature à entacher son image et sa réputation.	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 toutes ses régions d'implantation. Ce dispositif s'appuie sur les équipes juridiques réparties dans le monde entier qui assurent la conformité des activités du Groupe, dans tous les pays où s'exercent ses activités, à l'ensemble des normes (lois, règlements...) qui les régissent. En matière de données personnelles, le Groupe a mis en place une organisation dédiée à assurer la conformité du Groupe au standard PCI DSS et au règlement général sur la protection des données mais également d'accompagner les hôtels sous enseigne Accor pour leur propre conformité. Cette organisation, décrite au paragraphe 2.2.2.4, s'appuie sur une équipe en Centrale et sur un réseau de relais dans les différents départements du siège, les « Privacy Champions » 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, cette année, 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. Sous la responsabilité du « Chief Compliance Officer », la fonction Compliance, présentée au paragraphe 2.2.3.1, assure la promotion de la politique anti-corruption au sein du Groupe. Elle s'appuie pour cela sur la Direction générale ainsi que sur un réseau de Compliance Officers locaux, et ce en lien avec le Comité éthique & RSE et avec le Comité du Conseil d'administration plus particulièrement chargé des questions de compliance (voir paragraphe 2.2.2.2 « La gouvernance, la compliance et la responsabilité sociétale intégrées dans les comités du Conseil d'administration »). En 2020, le Groupe a poursuivi la sensibilisation de ses collaborateurs en matière de lutte contre la corruption en déployant un module de e-learning auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Par ailleurs, le processus de due diligence applicable aux partenaires, fournisseurs et autres tiers avec lesquels Accor entre en relation d'affaires a été étendu aux partenaires du programme de fidélité du Groupe. En 2020, l'Agence Française Anticorruption a validé les processus internes de cartographie des risques et des contrôles de prévention associés à ce risque.

Risques associés au modèle d'affaires



Intégration des acquisitions

Description du risque

Le secteur hôtelier est au cœur d'une dynamique de concentration continue dont l'objectif pour les groupes hôteliers est d'une part de renforcer leur présence dans les territoires les plus dynamiques et d'enrichir leurs portefeuilles de concepts, de marques et de services et d'autre part de réaliser des synergies, de capitaliser sur leur programme de fidélité et de mettre en commun les meilleures pratiques opérationnelles.

Ces dernières années, une partie de la stratégie de croissance externe d'Accor a été réalisée par le biais d'acquisitions de chaînes hôtelières (FRHI, Mövenpick, sbe, etc.), de canaux de distribution (Gekko, VeryChic, ResDiary), de nouveaux services (John Paul, D-Edge) et de nouveaux espaces pour séjourner, se divertir et travailler (oneginestay, Wojo).

Le Groupe va poursuivre cette stratégie en menant de nouvelles opérations de croissance externe et notamment des opérations d'acquisition de groupes *asset-light* de petite et moyenne taille. La croissance de Accor dépend notamment de l'intégration rapide et efficace des sociétés nouvellement acquises et de la réalisation des synergies attendues.

Le Groupe est ainsi exposé aux risques de réalisation partielle du Business Plan et des synergies, de difficultés à la prise de contrôle des activités acquises, et d'intégration ralentie ou non efficiente par l'implication insuffisante des équipes opérationnelles notamment lors de la phase de due diligence.

Une description des principales acquisitions réalisées par le Groupe ces dernières années figure au paragraphe 1.4

Dispositif de maîtrise

Le Groupe dispose d'une équipe dédiée à la supervision des projets d'intégration. Ses attributions sont notamment de structurer, accompagner et suivre l'intégration des acquisitions du Groupe, de la phase d'acquisition à l'exécution des intégrations.

Cet accompagnement s'appuie sur une méthodologie et des outils communs partagés au sein du Groupe et destinés à harmoniser les pratiques, à augmenter la vitesse et l'efficacité des intégrations, ainsi qu'à identifier et suivre les risques.

La Direction a également mis en place un reporting d'intégration formel auprès du Comité exécutif auquel contribuent les Directions concernées (Direction financière, Direction des Ressources humaines, Opérations...).



Indisponibilité des données opérationnelles numériques

Description du risque

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

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

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 pourraient entraîner d'éventuelles interruptions de services et causer de graves dommages à la réputation du Groupe voire provoquer la mise en cause de sa responsabilité ce qui aurait un impact significatif sur son chiffre d'affaires et donc sur ses résultats.

Dispositif de maîtrise

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

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

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 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 1.9.3.

Si, en dépit de ces mesures préventives, un incident se produisait, une structure de secours et des réseaux redondants ont été mis en place afin de garantir la continuité des services.

Compte tenu des aléas propres aux situations de crise et au fonctionnement en mode dégradé, des incertitudes demeurent toutefois sur la bonne mise en œuvre du plan de secours dans des délais très courts. Un plan d'action est en cours visant à garantir la fiabilité de ce plan de secours par un rétablissement automatique des services dans un délai suffisamment court pour ne pas affecter les activités du Groupe.

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.

1.8.4 Dispositifs de prévention et de protection

Prévention

Prévention des risques hôteliers

La prise en compte des attentes des clients en matière de sécurité est une priorité pour le Groupe. Les principaux efforts liés à la sécurité dans les hôtels portent sur la prévention des incendies ainsi que la prévention des risques sanitaires et alimentaires, pour lesquels Accor a mis en place des procédures internes :

- les hôtels du Groupe ont l'obligation de se conformer aux réglementations locales de construction et d'incendie (inspection des installations techniques et des équipements, formation, exercices d'évacuation). Les hôtels sont soumis à des critères additionnels définis dans la politique de sécurité incendie du Groupe. Ces critères sont basés sur la méthodologie « MBS » (*Management Building System*) développée par l'HOTREC (Association des hôtels, restaurants et cafés en Europe) et reconnus dans l'ensemble de l'Europe ;
- un programme de maintenance, y compris préventive, et de contrôle des installations pour la lutte contre le développement et la propagation de la légionelle et est 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, Accor a créé en 2020 son label de propreté et de prévention « ALL Safe » qui garantit des normes de nettoyage et des procédures opérationnelles strictes dans les hôtels. Ces normes ont été vérifiées par Bureau Veritas, un leader mondial de l'inspection en matière d'hygiène et de propreté.

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

- procède à une veille et une évaluation de l'état sécuritaire dans les pays d'implantation du Groupe ainsi que dans les zones 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 sécuritaire des établissements du Groupe et le cas échéant, produit des recommandations d'amélioration ;
- valide ou interdit les déplacements des collaborateurs dans les pays pour lesquels le niveau de sécurité est insuffisant ;
- 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 afin de s'assurer du bon déploiement de la politique sûreté-sécurité des hôtels et de mettre en place les éventuels plans d'action nécessaires pour assurer l'uniformité du réseau.

Dans un contexte de menace terroriste élevée, 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 et une attention toute particulière est portée aux besoins des hôtels en matière de conseils ou de formation.

Par ailleurs, l'accompagnement des collaborateurs lors de déplacements professionnels est en constante évolution afin de devenir plus interactif et de gagner en réactivité.

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

Protection

Gestion de crise

Implanté dans plus de 100 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, y compris les sociétés dont Accor est tout ou partie actionnaires, afin d'assurer au plus vite la protection de ses collaborateurs, de ses clients et des prestataires travaillant sur ses sites.

Une permanence 24/7 est assurée par la Direction générale Sûreté-Sécurité et celle de la Gestion des Risques.

Transfert de risques : assurance

La majeure partie des risques encourus par les hôtels portant une enseigne du Groupe est assurée au travers d'un programme mondial couvrant les risques de dommages/ pertes d'exploitation et de responsabilité civile, selon le principe de garantie « Tous risques sauf ». En application de la politique d'assurance du Groupe, chaque fois que cela est possible, dans le respect des législations locales, ce programme d'assurance vient enrichir l'offre faite par Accor aux propriétaires franchisés et managés, ce qui permet en outre à Accor d'avoir une meilleure visibilité sur les couvertures en place.

Ainsi le programme permet :

- en dommages aux biens, de proposer des couvertures dans plus de soixante pays à travers le monde sans distinction de marque ;
- en responsabilité civile, de proposer aux hôtels franchisés et managés de bénéficier d'une partie des garanties du programme responsabilité civile du groupe Accor, pour une meilleure indemnisation des clients.

La forte dispersion géographique des établissements du Groupe et son modèle économique « asset light » le mettent en grande partie à l'abri d'un sinistre d'intensité en cas de dommages aux biens. Néanmoins, même s'il appartient à un propriétaire tiers, la valeur du site identifié comme constitutif du sinistre maximum possible a été retenue pour calibrer le programme d'assurance de dommages aux biens, pertes d'exploitation.

En matière de responsabilité civile, l'estimation du sinistre maximum possible a été comparée à ce qui se pratique dans la profession, en prenant notamment en compte la présence d'hôtels dans des ensembles immobiliers complexes ou à proximité de sites sensibles tels que des aéroports ou des gares.

Grâce au montage d'auto-assurance mis en place pour ce programme, au travers d'une filiale de réassurance, 100 % de la sinistralité de fréquence en dommages et responsabilité civile est mutualisée au sein du Groupe. Afin de limiter les engagements du Groupe et de protéger l'épuisement des capacités de cette filiale de réassurance, cette dernière est réassurée sur le marché mondial de la réassurance pour les sinistres les plus rares mais de plus grande intensité. En outre, l'accès direct aux marchés de la réassurance permet une plus grande diversification des acteurs, source de concurrence bénéfique pour Accor et d'une plus grande souplesse de placements dans un contexte de marché de l'assurance de plus en plus dur et restrictif.

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

D'autres assurances mondiales, telles que celles couvrant les risques en matière de construction ou fraude sont également souscrites de façon centralisée, afin d'optimiser le coût de l'assurance et la qualité des couvertures achetées.

Du fait de la digitalisation grandissante 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.

1.9 Contrôle interne et Audit interne

1.9.1 Objectifs du contrôle interne

Cadre de référence

Le Groupe a retenu la définition du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), la plus communément admise sur le plan international : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

Réalisation et optimisation
des opérations

Fiabilité des informations
financières

Conformité aux lois et aux
réglementations

Cette définition est compatible avec celle retenue par le Groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers qui précise que :

« Le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ; et d'une façon générale contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. »

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de non-atteinte des objectifs fixés par la Société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Ainsi, l'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence du contrôle interne, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société.

Principes et valeurs du Groupe

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs porté par les organes de gouvernance et la Direction générale et communiqué aux collaborateurs. Le Groupe a ainsi défini les règles de conduite et d'intégrité encadrant le comportement de ses collaborateurs, les relations avec ses clients, ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et ses concurrents. À ce titre, la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise encadre la démarche de responsabilité du Groupe tant en

matière d'éthique, d'intégrité et de respect des lois que de responsabilités sociale, sociétale et environnementale. Le Groupe continue en 2020 son programme de compliance qui a pour objet la prévention des risques de non-conformité, et en particulier la prévention des risques de corruptions et de non-respect du droit de la concurrence (cf. chapitre 2 page 145 concernant le devoir de vigilance). En 2020, le Groupe enrichit son dispositif de Contrôle Interne avec un Book de Contrôle Interne rappelant par processus les contrôles clés à réaliser.

1.9.2 Organisation générale en matière de contrôle interne

Périmètre du contrôle interne

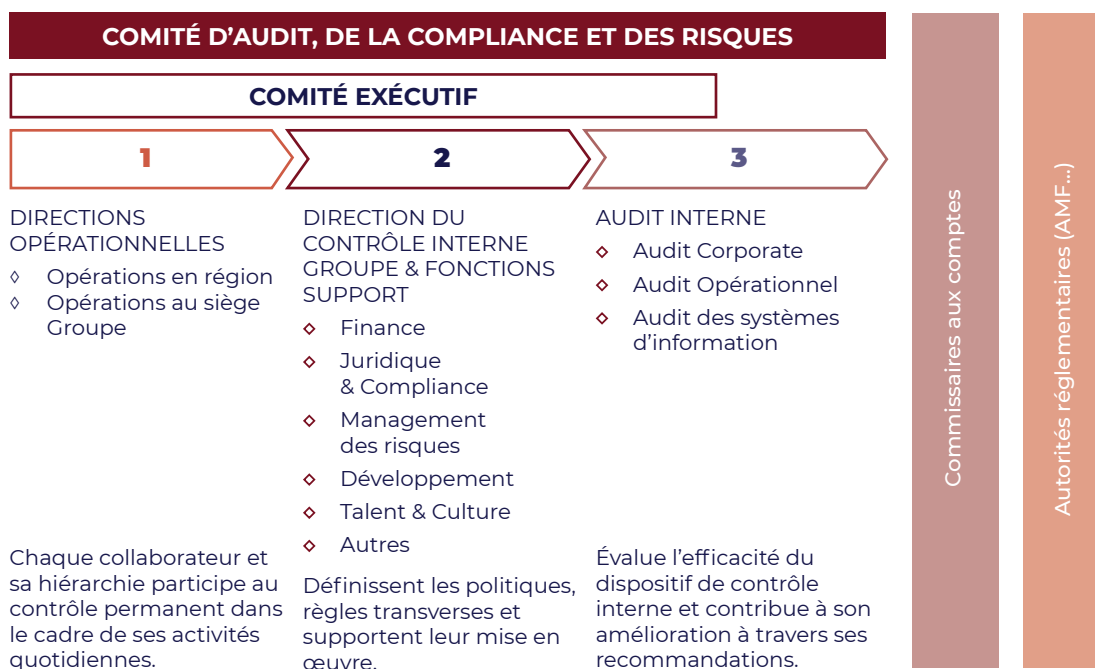
Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne décrites ci-dessous comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

Le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'un suivi permanent visant à s'assurer de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du Groupe, au regard notamment de la nature des risques propres à chaque activité et du coût économique de leur mise en place.

Acteurs du contrôle interne

Les procédures de contrôle interne s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Conseil d'administration et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions opérationnelles et fonctionnelles. Ainsi, le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la Société et il est animé par la Direction du Contrôle interne Groupe.

À cet égard, le dispositif de contrôle interne s'articule autour des trois lignes de maîtrise représentées dans le schéma suivant :



Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne sont :

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques

Comme mentionné dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration Annexe A du paragraphe 3.11, le Comité d'audit, de la compliance et des risques assure notamment les tâches suivantes :

- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il prend connaissance chaque année des résultats de la mise à jour de la cartographie des risques et du suivi des principaux risques du Groupe ;
- il assure le suivi de la performance et de l'efficacité du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne Groupe. Il est également informé du programme de travail (détail des missions réalisées par l'Audit interne) ainsi que du suivi de l'application des plans d'actions.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques se réunit quatre fois par an.

Le Comité d'Audit interne

Le Comité d'audit interne est composé du Président-directeur général, du Directeur général adjoint en charge des Opérations hôtelières, du Directeur général adjoint en charge du juridique, des Finances, des Achats, de la Communication et de la Stratégie, des membres du Comité exécutif (dont la liste figure dans la partie « Composition des organes de direction » du document d'enregistrement universel) et du Directeur et du Directeur adjoint de l'Audit interne Groupe. Les représentants des fonctions clés du Groupe sont également présents telles que le Contrôle général, la Fiscalité, les Financements, le Management des risques, le Juridique, la Compliance, les Systèmes d'information, les Achats... Le Comité d'audit interne intègre également les Directeurs financiers des différentes régions et activités du Groupe.

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

- de revoir le plan d'audit prévu sur la période à venir (grands axes, principes, périmètres d'intervention, répartition des natures de mission, etc.) ;
- de prendre connaissance sur chacun des périmètres d'intervention des faits marquants d'Audit interne de l'année en cours et d'acter les plans d'actions établis par les entités auditées ;
- de suivre et d'encourager l'évolution du niveau de contrôle interne des organisations ;
- de suivre et de faciliter la mise en place des plans d'actions à réaliser par les entités auditées ;
- d'exercer une fonction de surveillance de l'Audit interne, en termes d'efficacité/d'optimisation des actions entreprises et d'adéquation des moyens dont il dispose.

Le Comité d'audit interne se réunit une fois par an.

Le Comité exécutif

Le Président-directeur général, conformément à la loi et aux statuts, représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom. Les conditions d'exercice des pouvoirs du Président-directeur général sont subordonnées à l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Elles sont précisées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise au paragraphe 3.1, ainsi que dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration figurant à la page 292.

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général a créé un Comité exécutif regroupant l'ensemble des métiers et des fonctions support. La composition des membres est présentée au paragraphe 3.1.2.

La Direction de l'Audit interne Groupe

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

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

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient 55 auditeurs à la fin de l'année 2020 dont 38 auditeurs opérationnels au service des Régions.

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 du Contrôle interne Groupe

Dans un contexte de transformation de son activité et de croissance externe, le groupe Accor a choisi de renforcer son dispositif de contrôle interne et de se doter d'une Direction du Contrôle interne Groupe depuis mars 2019.

Cette Direction, distincte de l'Audit interne, est placée sous la responsabilité de la Direction financière Groupe.

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

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

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.

À terme, la Direction du Contrôle interne coordonnera avec les experts métiers la mise en œuvre des projets et travaux décidés par le Comité d'audit interne.

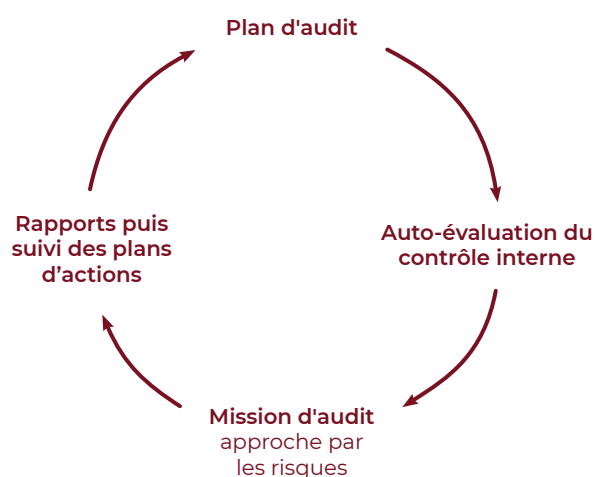
1.9.3 L'organisation de l'Audit interne Groupe

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'IFAC/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 au service des Hubs régionaux.

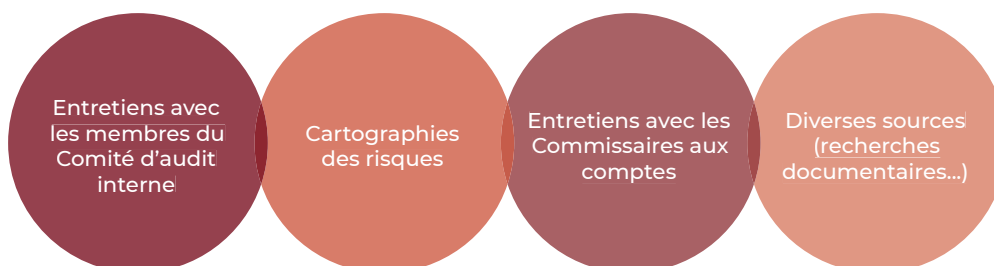
L'Audit interne

La Direction de l'Audit interne Groupe exerce une activité de contrôle qui s'articule de la manière suivante :



La définition du plan d'audit

Les missions d'audit sont réalisées conformément au plan d'audit revu lors du Comité d'audit interne puis validé 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 :



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

Des procédures internes ont été établies et diffusées pour les principaux métiers. Ces procédures, mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions opérationnelles et fonctionnelles, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise. L'application de ces procédures est notamment contrôlée à partir du dispositif d'auto-évaluation en matière de contrôle interne.

Le Groupe porte une attention particulière à l'élaboration, à la diffusion et au suivi de dispositifs d'auto-évaluation en matière de contrôle interne. Ceux-ci sont aujourd'hui déployés au sein de la plupart des hôtels, des Sièges hôteliers et des Nouvelles Activités. Ces outils s'articulent avec les référentiels de contrôle interne existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points clés de contrôle.

Lorsqu'elles concernent des unités où ces 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.

Les missions d'Audit interne

Les principaux types de missions, 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 organisations & processus** : l'objectif de ces interventions est d'accompagner le Siège dans l'optimisation et l'adaptation de leurs procédures et modes de fonctionnement, notamment à l'occasion du déploiement de projets transversaux induisant une évolution de leurs organisations.
- **Audits spécifiques et/ou thématiques** : de manière générale, tout type de mission, dans la mesure où cela est conforme aux règles déontologiques et aux normes professionnelles et en rapport avec la qualification des auditeurs internes. Ces missions peuvent porter tant sur des problématiques relevant de l'intégration des entités acquises, d'une fonction ou d'un processus que sur un ou plusieurs piliers du dispositif de lutte contre la corruption.

Audit opérationnel

Ces interventions sont destinées à évaluer la sécurité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne d'une unité opérationnelle ainsi que sa conformité avec les référentiels édictés par le Groupe. Ces missions incluent notamment la vérification de l'auto-évaluation en matière de contrôle interne des hôtels, effectuée de manière récurrente sur l'ensemble des périmètres concernés.

Les audits opérationnels sont principalement conduits par les départements d'Audit interne opérationnels au service des Hubs régionaux. Ces départements sont dorénavant hiérarchiquement rattachés à la Direction de l'Audit interne Groupe et reportent fonctionnellement aux Directions financières des Hubs régionaux.

Le lien direct et permanent entre le département de l'Audit interne Groupe et les départements d'auditeurs internes au service des Hubs régionaux 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 opérationnel avec la nature et les objectifs des missions réalisées localement.

Ces départements exercent une mission permanente d'accompagnement des Directions opérationnelles et financières dans la gestion et le suivi des problématiques de contrôle interne des hôtels composant leur périmètre.

Audit des Systèmes d'information

- **Audit de la fonction informatique** : ces interventions s'attachent à la mise en œuvre de bonnes pratiques quant à l'organisation et au pilotage de l'informatique des entités auditées.
- **Audit des applications ou des processus automatisés** : ces revues visent à vérifier que l'ensemble des contrôles mis en œuvre (automatisés ou manuels) permettent d'asseoir un niveau de contrôle interne approprié aux enjeux de l'activité supportée par l'application auditée.
- **Audit de la gestion de projets et des produits digitaux** : ces interventions ont pour objectif de valider la prise en compte de bonnes pratiques en matière de gestion de projets et des produits digitaux.
- **Revue technologiques pré et post-acquisition** : ces diligences visent à évaluer la maturité des environnements digitaux des nouvelles acquisitions et leur intégration aux Systèmes d'Information du Groupe.
- **Audit de la sécurité logique (cybersécurité)** : ces revues, centrées sur la sécurisation des plateformes technologiques opérées par le Groupe, sont principalement effectuées par la Direction de la Sécurité des Systèmes d'information et Méthodes (rattachée à la Direction générale des Systèmes d'information), parfois suite à des interrogations soulevées par la Direction de l'Audit interne Groupe.

Audit de suivi de plans d'actions

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

Dans le cadre des missions réalisées, l'Audit interne s'assure en outre, par le biais de ses diligences, du respect des principes et procédures édictés dans la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'entreprise du Groupe visant notamment à prévenir les actes de corruption et ainsi que ceux s'inscrivant dans le cadre du plan de vigilance.

Rapports d'audit et suivi de la mise en place des plans d'actions

À la suite de chaque intervention de l'Audit interne, un projet de rapport, détaillant les constats et risques identifiés ainsi que les recommandations afférentes, est formalisé et transmis à la Direction de l'entité auditée. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'action par la Direction générale de l'entité auditée, lorsque celui-ci est requis.

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

Les rapports des Départements de l'Audit opérationnel sont systématiquement centralisés au niveau de la Direction

de l'Audit interne Groupe. La synthèse des travaux de ces départements 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 ainsi que les plans d'actions décidés par les parties concernées.

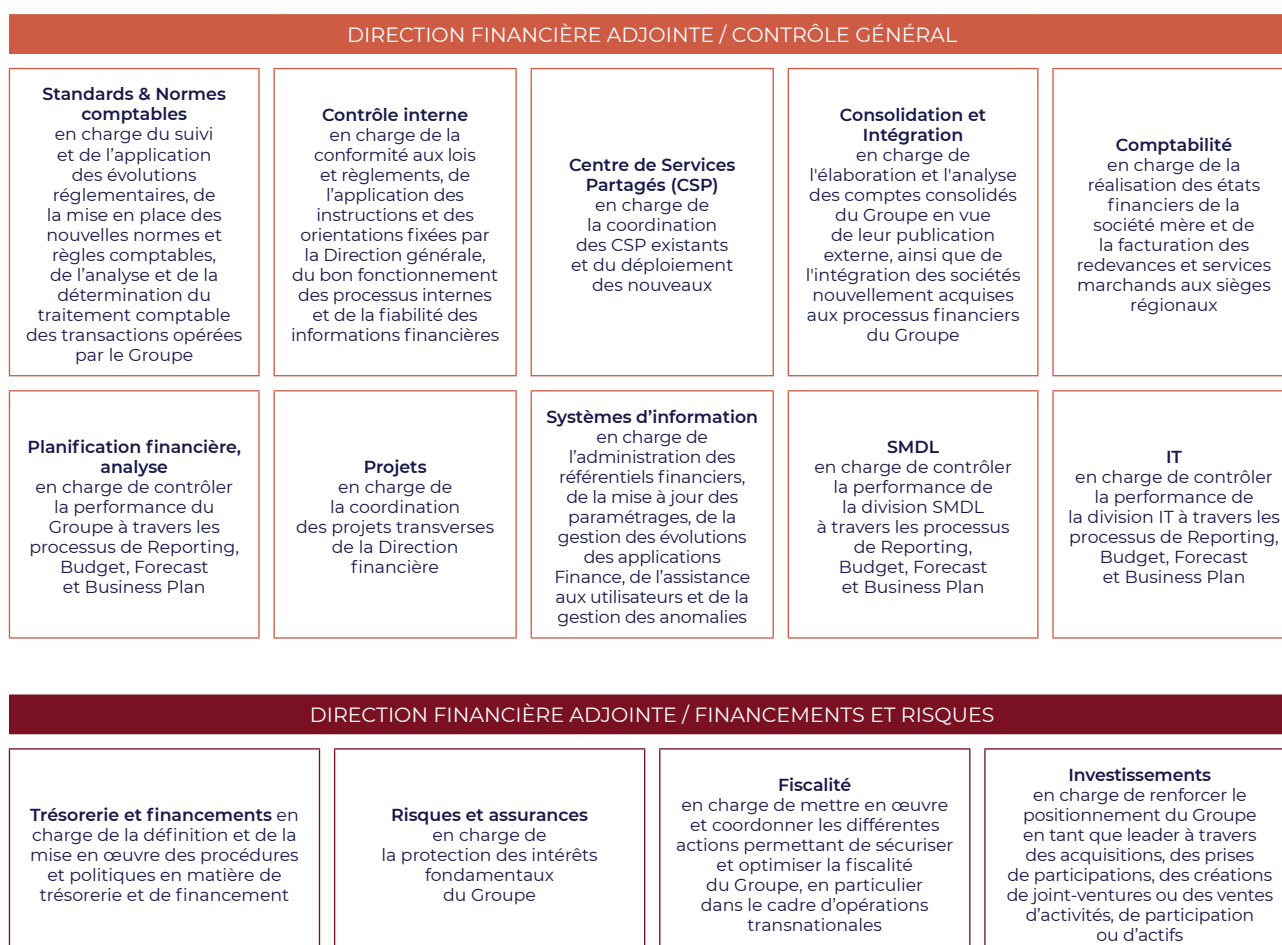
À la suite de l'établissement de ces rapports, l'Audit interne procède au suivi de la mise en place des plans d'actions à réaliser par les entités auditées.

1.9.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

La Direction financière du Groupe

Le Directeur général Finances veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion, auprès des Divisions, des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

Les principales composantes de la Direction financière Groupe sont :



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

Le système d'information comptable et financier

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

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

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

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

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

Les manuels de procédures et principes comptables

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

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

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

La procédure de reporting

La Direction du Contrôle financier Groupe est en charge du suivi de la procédure de reporting. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les Divisions d'un Rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le

Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les Divisions doit, en outre, pouvoir être analysé par nature et par destination.

La procédure de reporting vise ainsi à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place.

Processus de préparation et de contrôle des états financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont élaborés par la Direction financière sur la base des informations transmises par les Directions générales et financières des filiales. La présentation de ces informations doit être conforme aux formats diffusés par le Groupe.

Ces informations sont préparées sous la responsabilité des filiales, qui s'engagent de manière formalisée auprès de la Direction financière du Groupe sur l'image fidèle que doivent donner ces éléments et sur leur conformité avec les référentiels du Groupe.

Des instructions de consolidation, rappelant le calendrier de communication des informations requises ainsi que les points d'attention spécifiques en matière de retraitement des états financiers locaux et de traitements des opérations atypiques, sont diffusées trimestriellement aux Directeurs financiers et aux interlocuteurs consolidation. Par ailleurs, des instructions spécifiques relatives à la remontée des engagements hors bilan sont envoyées dans le cadre des clôtures semestrielles et annuelles afin de produire une note dédiée dans les états financiers du Groupe.

La Direction de la Consolidation procède à des contrôles systématiques sur les informations financières transmises par les filiales. Dans ce cadre, un programme de révision transverse des liasses de consolidation par type d'analyse a été formalisé et diffusé aux collaborateurs concernés.

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes consolidés, les Commissaires aux Comptes procèdent à un audit des informations transmises par les filiales incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux. L'Audit interne Groupe est également amené, dans le cadre de ses interventions, à valider de manière ponctuelle la bonne mise en œuvre par les filiales des référentiels Groupe relatifs à la préparation des états financiers consolidés et porte à la connaissance de la Direction financière les éventuels points d'attention relevés.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont soumis à la revue du Directeur du Contrôle général Groupe ainsi que du Directeur général Finances préalablement à leur examen par le Comité d'audit, des risques et de la compliance. Sur la base des conclusions du Comité d'audit, des risques et de la compliance, le Conseil d'administration arrête les comptes consolidés.



RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

2.1	Déclaration de performance extra-financière et plan de vigilance du groupe Accor	144	2.5	[DPEF] – Engager une relation durable avec les partenaires	186
2.1.1	Table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière	144	2.5.1	Engagement <i>Planet 21</i> : chaque année, une innovation majeure pour développer des modèles alternatifs et responsables	186
2.1.2	Plan de vigilance du groupe Accor	145	2.5.2	[DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre et résultats – Engagement <i>Planet 21</i> : notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2021	187
2.2	Le pilotage de la démarche éthique, compliance et RSE	149	2.6	Agir avec les communautés locales pour un impact positif	192
2.2.1	L'engagement sociétal, un pilier de Accor	149	2.6.1	Mobiliser les hôtels « hors les murs »	192
2.2.2	La gouvernance de l'éthique, de la compliance et de la RSE	149	2.6.2	[DPEF] – La protection de l'enfance face aux abus	194
2.2.3	[DPEF] – Le programme de compliance	152	2.6.3	<i>Plant for the Planet</i> , un programme de soutien à l'agroforesterie	195
2.2.4	Les autres politiques de conformité	154	2.7	Vers des bâtiments neutres en carbone	196
2.2.5	[DPEF] – <i>Planet 21 – Acting Here</i> , la feuille de route pour 2021	157	2.7.1	Atteindre le « zéro carbone net » pour tous les hôtels sous enseigne Accor d'ici 2050	196
2.3	Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs	163	2.7.2	Réduire la consommation d'eau dans les hôtels	205
2.3.1	Le modèle social et le profil humain du groupe Accor	163	2.7.3	Capitaliser sur la valeur cachée des déchets	207
2.3.2	Proposer une promesse employeur attractive	166	2.8	[DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable	209
2.3.3	Accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours	168	2.8.1	Engagement <i>Planet 21</i> : - 30 % de gaspillage alimentaire	209
2.3.4	L'apprentissage au cœur du développement des compétences	170	2.8.2	Proposer une alimentation saine et durable pour la planète	210
2.3.5	Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion	171	2.8.3	Développer l'agriculture urbaine	213
2.3.6	Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail	174	2.9	Mesurer et évaluer la performance	215
2.3.7	Reconnaître et valoriser les collaborateurs	177	2.9.1	Indices et référentiel RSE	215
2.3.8	Favoriser un dialogue ouvert	178	2.9.2	Prix et reconnaissances	215
2.4	Impliquer nos clients dans une relation durable	180	2.9.3	Précisions méthodologiques	215
2.4.1	Démultiplier les effets positifs de <i>Planet 21 – Acting Here</i>	180	2.9.4	Tableaux des indicateurs	221
2.4.2	[DPEF] – Privilégier les produits écoresponsables	183	2.10	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	225
			2.11	Annexes	229
			2.11.1	Matrice de matérialité des enjeux RSE	229
			2.11.2	Contribution du groupe Accor aux Objectifs du développement durable des Nations unies	230
			2.11.3	Tables de concordance avec les standards sectoriels du SASB	234

2.1 Déclaration de performance extra-financière et plan de vigilance du groupe Accor

En raison de la crise Covid-19, l'année 2020 a été une année exceptionnelle. Compte tenu de la situation économique critique traversée par le groupe Accor, un nombre très significatif de programmes ou projets en lien avec la démarche Éthique & RSE ont été suspendus ou ralentis. À ce titre les échéances préalablement fixées pour fin 2020

ont été reportées à fin 2021, notamment l'atteinte des objectifs du programme *Planet 21*. Accor a toutefois fait preuve de réactivité et d'engagement en cette période exceptionnelle pour réallouer ses ressources et traiter en priorité les urgences sanitaires et sociales nées de la crise, et en préservant sa trajectoire de durabilité.

2.1.1 Table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière

Le modèle d'affaires du groupe Accor est présenté dans le rapport intégré au paragraphe 19 « Le modèle d'affaires de Accor ».

Le tableau ci-dessous présente les risques RSE identifiés au titre du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par les entreprises.

La méthodologie d'identification des risques et la gouvernance de la maîtrise des risques Groupe, y compris les risques RSE, sont décrites au § 1.8 Gestion des risques du présent document d'enregistrement universel.

Intitulé du risque	Description du risque ou des sous-risques	Politique, mesures mises en œuvre pour maîtriser les risques et résultats
RISQUES ASSOCIÉS AUX DONNÉES PERSONNELLES		
Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques	Pour les besoins de son activité hôtelière, Accor utilise des données (identité et parfois paiement) de ses clients notamment dans les hôtels et dans son programme de fidélité. Ces données pourraient faire l'objet de malveillance, d'origine interne ou d'origine externe. Ainsi, le Groupe ou ses prestataires pourraient être victimes d'attaques informatiques (virus, déni de service, etc.), de sabotage ou d'intrusion (physique ou informatique), pouvant nuire à la disponibilité, à l'intégrité ou encore à la confidentialité de ces données. De tels événements, s'ils se matérialisaient, pourraient affecter les propriétaires des données volées ou divulguées. De plus, outre l'interruption de ses activités, la responsabilité du Groupe pourrait être engagée et générer ainsi un impact financier important (amendes CNIL ou autre organisme de régulation, indemnisation des clients ou autres).	2.2.2.4 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre pour garantir la disponibilité, protéger l'intégrité et la confidentialité des données personnelles et résultats
RISQUES ASSOCIÉS AUX PARTENAIRES		
Accor est présent sur les cinq continents avec un portefeuille d'hôtels répartis dans plus de 110 pays. Dans un contexte de finalisation de la transformation un modèle <i>asset light</i>, une grande majorité de ces hôtels sont exploités au travers de contrats de gestion et de franchise. Les activités et le développement de Accor reposent donc en grande majorité sur son réseau de propriétaires tiers. Le Groupe propose à ces propriétaires, <i>via</i> sa plateforme Astore Shop, l'accès à plus de 3 500 fournisseurs référencés. Par ailleurs, dans le cadre de son nouveau programme de fidélité <i>lifestyle All</i>, le Groupe s'appuie sur un réseau de partenaires afin d'offrir des expériences uniques à ses clients fidèles.		

Intitulé du risque	Description du risque ou des sous-risques	Politique, mesures mises en œuvre pour maîtriser les risques et résultats
Partenaires non conformes aux engagements Éthiques et RSE	En dépit de la vigilance du Groupe, des pratiques non conformes à ses standards et engagements Éthique et RSE, pourraient avoir lieu dans un ou plusieurs hôtels sous enseigne Accor, chez un des fournisseurs référencés ou partenaires. En effet, l'implantation géographique du Groupe et son secteur d'activité l'exposent à des risques d'atteinte aux droits humains (discrimination, travail des enfants, travail forcé, etc.) ou d'éthique des affaires (corruption, blanchiment d'argent, etc.). De tels agissements pourraient porter atteinte à l'intégrité physique et psychologique des hôtes et des collaborateurs du Groupe, à son image et à sa réputation, mais également engager sa responsabilité pour non-respect des lois et réglementations en vigueur. Par ailleurs, dans le cadre de son programme de développement durable <i>Planet 21</i>, le Groupe a pris des engagements en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire, la consommation de ressources non renouvelables et la réduction de la contribution au stress hydrique, dont l'atteinte repose en grande partie sur ses partenaires, notamment les propriétaires des hôtels. En effet, l'exploitation des 10 000 restaurants et bars du Groupe l'expose à un risque fort de contribution au gaspillage alimentaire. De même, l'activité hôtelière implique la consommation de ressources non renouvelables (pétrole, métaux, minéraux, etc.) pour la construction des hôtels, leur fourniture en énergie ou la fabrication des produits qui constituent l'offre hôtelière. Enfin, d'après l'empreinte environnementale mise à jour par Accor en 2015, 25 % des hôtels du Groupe sont situés dans des zones de stress hydrique élevé à très élevé ce qui expose le Groupe à un risque de participation à l'accroissement du stress hydrique local.	2.2.3 [DPEF] Le programme de compliance 2.3.3.3 [DPEF] – Prévention des risques de corruption et de trafic d'influence 2.2.5 [DPEF] <i>Planet 21 – Acting Here</i>, la feuille de route pour 2020 2.4.2 [DPEF] – Privilégier les produits écoresponsables 2.5.2.1 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre et résultats – Engagement <i>Planet 21</i> : notre processus de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020 2.6.2 [DPEF] – La protection de l'enfance face aux abus 2.7.1.4 [DPEF] – Indicateurs climat, objectifs et engagements 2.7.2 Réduire la consommation d'eau dans les hôtels 2.8 [DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable
Partenaires non conformes aux standards de santé et de sécurité	Le Groupe est exposé à un risque de non-conformité, dans un ou plusieurs hôtels sous enseigne Accor, vis-à-vis de ses standards (PCI DSS, etc.) et de la réglementation (sécurité incendie, sanitaire, etc.). Le Groupe est également exposé aux conséquences du non-respect par ses fournisseurs référencés des standards et réglementations relatifs à la sécurité alimentaire ou à la sécurité des personnes. Du fait de ce non-respect des standards, un accident, un incendie ou une intoxication alimentaire pourrait se produire dans un hôtel du Groupe, ce qui mettrait en péril la santé et la sécurité de ses hôtes et collaborateurs et porterait atteinte à sa réputation.	2.2.2.4 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre pour garantir la disponibilité, protéger l'intégrité et la confidentialité des données personnelles et résultats 2.5.2 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre et résultats – Engagement <i>Planet 21</i> : notre processus de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020
RISQUES ASSOCIÉS À L'ENVIRONNEMENT		
Émissions de gaz à effet de serre	L'essentiel du chiffre d'affaires du groupe Accor est lié à l'exploitation de bâtiments, les 5 000 hôtels du Groupe, et à l'exploitation des 10 000 restaurants et bars présents dans ses hôtels. D'après l'empreinte carbone réalisée par Accor (scopes 1, 2 et 3, hors transports des clients) en 2018, ces activités sont également les plus contributrices à l'impact carbone du Groupe (énergie consommée dans les hôtels et amont agricole pour la production des produits servis dans les restaurants). Les émissions de gaz à effet de serre ont des conséquences sur le réchauffement climatique global, la gravité et la fréquence des événements climatiques extrêmes, et peuvent induire des déplacements de population, des effets sur la santé humaine et sur les écosystèmes. Bien que contributeur modéré aux émissions de gaz à effet de serre (0,01 % des émissions mondiales en 2017), Accor tient compte de la gravité des effets liés au réchauffement climatique sur l'environnement, la biodiversité et la qualité de la vie sur terre pour classer ce risque parmi ses risques majeurs.	2.7.3 [DPEF] – Politiques et mesures mises en œuvre – la stratégie climat du groupe Accor 2.7.1.4 Indicateurs climat de Accor, objectifs et engagements

2.1.2 Plan de vigilance du groupe Accor

Conformément à ses engagements internationaux et à la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, Accor a établi un plan de vigilance comportant des mesures permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement.

La loi relative au devoir de vigilance impose la mise en place de mesures permettant d'identifier les risques résultant « des activités de la Société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16 (du Code de commerce) ».

Dans ce cadre, le groupe Accor prend en considération les spécificités de son organisation s'articulant autour de différents modes d'exploitation en appliquant le devoir de vigilance à ses hôtels filiales mais aussi à ses hôtels exploités en contrats de franchise et en contrats de management.

Afin de traiter pleinement toutes ces thématiques, Accor a constitué un groupe de travail composé de représentants des départements Achats, Innovation sociale, Juridique, Développement durable et Risques.

2.1.2.1 Cartographies des risques

Cartographie des risques, périmètre sièges et hôtels filiales, managés ou franchisés

En 2019, le Groupe a cartographié méthodiquement les risques auxquels il est exposé en matière de santé-sécurité et de respect des droits humains. Les méthodologies utilisées pour la réalisation de ces cartographies sont décrites au § 1.8. Gestion des risques du présent document d'enregistrement universel.

Le résultat de ces cartographies a été reporté, de manière consolidée, dans la cartographie des risques éthiques et RSE dont la méthodologie est détaillée au chapitre « Gestion des risques ». Cette cartographie est un outil de pilotage qui vient compléter deux outils préexistants au sein du Groupe : la matrice de matérialité et l'empreinte environnementale.

La matrice de matérialité RSE est un panorama de l'ensemble des enjeux RSE sur toute la chaîne de valeur du Groupe et comprend les enjeux liés à la santé et à la sécurité au travail, aux droits humains et à l'environnement. Elle est présentée au chapitre 2.11.1 du présent Document d'enregistrement universel.

En parallèle, une étude d'empreinte environnementale mise à jour en 2020 avec les données 2019 dresse le panorama des principaux impacts environnementaux du Groupe d'où se distinguent deux grands enjeux : la maîtrise des impacts environnementaux de son parc de bâtiments et la promotion d'une alimentation durable dans ses restaurants. Cette étude a été mise à jour en 2020 avec les données disponibles pour 2019. Les principaux résultats sont présentés aux § 2.7.1.4, 2.7.2 et 2.8.3.3.

Enfin, en réponse à l'obligation de l'article 173 de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte, le Groupe a réalisé une analyse des risques climatiques détaillée au § 2.7.1.3.

Cartographie des risques, périmètre fournisseurs et sous-traitants

Le Groupe s'attache à identifier les risques environnementaux, sociétaux et sociaux pouvant résulter de ses relations

d'affaires avec ses fournisseurs, voir § 1.8 Gestion des risques. La Direction des Achats, de concert avec le département Développement Durable, répertorie à travers une cartographie des fournisseurs l'exposition de Accor aux risques RSE. Les catégories d'achats ont été classifiées en trois niveaux de risque (« standard », « à risque », « à haut risque ») selon cinq critères, parmi lesquels le montant de dépenses avec le fournisseur et les risques sociaux et environnementaux liés à son activité. L'approche de gestion des risques de chacun de ces fournisseurs diffère selon son niveau de risque (ex. : évaluation de la conformité à des critères RSE par un auditeur indépendant pour les fournisseurs risqués ou audit social et/ou environnemental sur site par un auditeur indépendant pour les fournisseurs très risqués).

2.1.2.2 Prévention des atteintes graves

Actions de prévention des atteintes graves dans les activités du Groupe et des hôtels

La Charte Éthique et RSE

Accor affirme, dans sa Charte Éthique et RSE, ses engagements en matière de respect des principes fondamentaux, notamment liés aux droits humains, à la santé et sécurité des personnes et à l'environnement. Cette Charte permet de guider les collaborateurs quant aux bons comportements à adopter et aux actions à mener en ce sens.

Afin de sensibiliser l'ensemble des salariés sur les sujets couverts par la Charte Éthique et RSE, Accor met à disposition de tous les hôtels des kits de sensibilisation comprenant notamment des web-séries, *e-learning* et des vidéo-learning : à ce jour les sujets couverts par de tels kits de sensibilisation sont la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants, la lutte contre le harcèlement sexuel, la lutte contre la corruption, le règlement général pour la protection des données, la non-discrimination et les achats responsables.

Accor s'assure de la promotion et de la mise en œuvre de ses valeurs et de ses engagements à travers, d'une part, un Comité éthique et RSE et, d'autre part, un réseau de correspondants Éthique et RSE mondial. La gouvernance de l'éthique et de la RSE est détaillée au § 2.2.2.

Le programme Planet 21 – Acting Here

Planet 21 – Acting Here est construit autour d'engagements répondant directement aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux identifiés par le Groupe, engageant les hôtels. La description de ce programme se trouve au § 2.2.5. Ce programme se traduit par une feuille de route à destination des hôtels contenant des actions notamment des films de sensibilisation et des *e-learning* permettant de couvrir les sujets liés au devoir de vigilance. Chacun des dispositifs suivants est décrit dans différentes parties du Document d'enregistrement universel :

Sujets liés au devoir de vigilance	Section du présent Document d'enregistrement universel
Droits humains	2.3.5 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion 2.3.6 Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail 2.3.8 Favoriser un dialogue ouvert 2.6.2 La protection de l'enfance face aux abus
Santé et sécurité au travail	2.3.6 Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail
Environnement	2.5.2 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre et résultats – Engagement <i>Planet 21</i> : notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020 2.8 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable

Dispositif anti-harcèlement sexuel

Le groupe Accor se mobilise pour lutter contre toutes les formes de harcèlement, moral ou sexuel. Une formation en *e-learning* et une vidéo de présentation réalisée par le Directeur général AccorInvest, le *Chief Digital Officer* et le *CEO Luxury Brands* ont été préparées afin de sensibiliser sur le harcèlement sexuel. Elles seront mises à disposition des collaborateurs en 2021. Le Groupe prévoit de renforcer le dispositif anti-harcèlement à partir de 2021. Voir aussi le § 2.3.6.3 sur les mesures prises par le groupe Accor pour lutter contre les violences faites aux femmes et les violences sexistes.

La ligne d'alerte, fonctionnelle depuis le 4 mai 2018 et disponible en 29 langues pour les collaborateurs des sièges, des hôtels filiales, et des nouvelles activités, permet également aux collaborateurs d'alerter sur une situation de harcèlement sexuel (voir aussi 2.1.2.4 – Mécanisme d'alerte). La ligne d'alerte a été audité en 2020 par l'équipe Accor en charge de l'Audit interne.

Lutte contre les troubles musculosquelettiques

Accor fait de la lutte contre les troubles musculosquelettiques une de ses préoccupations. Afin d'éviter la survenance de ces troubles, des formations sont délivrées à l'ensemble des salariés dans le monde et des mesures sont mises en place. Les différentes mesures sont décrites au § 2.3.6.3.

Diversité & Inclusion

Le Groupe s'inscrit dans une démarche de promotion de la diversité et de l'inclusion détaillée dans la partie 2.3.6 « Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion ». Il s'engage ainsi à lutter contre toute forme de discrimination. Pour cela, différents programmes sont déployés mondialement :

- mouvement de solidarité HeForShe ;
- champions Diversité & Inclusion ;
- réseau Women Riise.

Actions de prévention des atteintes graves dans les activités des fournisseurs

Accor s'attache à faire respecter et à porter ses engagements et ses valeurs auprès de ses fournisseurs. Pour cela, le Groupe formalise ses exigences à travers la Charte Achats 21 rassemblant de manière uniforme et standardisée ses attentes et engagements en matière de respect des normes et standards internationaux. L'objectif poursuivi est de sensibiliser et d'obtenir l'engagement des fournisseurs du Groupe sur les thèmes suivants : travail et droits humains, santé et sécurité, gestion de l'environnement, éthique et pratiques commerciales équitables, ainsi que consommation responsable. Cette Charte est disponible à l'externe sur le site Internet de Accor.

Sur la base des risques d'incidences négatives identifiés lors de la cartographie, Accor porte une attention particulière aux catégories d'achats les plus à risques. La Charte Achats 21 est annexée à l'ensemble des appels d'offres, signée au moment de la sélection des fournisseurs retenus puis annexée aux contrats. De plus, sur les catégories à risques, les critères RSE sont pris en compte tout au long de ce processus et une clause RSE est intégrée aux contrats. L'ensemble de ce processus de gestion des risques liés aux fournisseurs est détaillé au § 2.5.2.

2.1.2.3 Procédure d'évaluation et de suivi

L'ensemble des indicateurs de suivi sont détaillés dans la partie 2.9 « Mesurer et évaluer la performance ».

Les actions de suivi et de contrôle du programme Planet 21 – Acting Here

Dans le cadre du programme *Planet 21 – Acting Here*, plusieurs indicateurs sont mis en place, couvrant l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe. Ces indicateurs sont de deux ordres :

- suivi du taux de déploiement des actions ;
- indicateurs de performance (énergie, eau, déchets, engagement, etc.).

Ces indicateurs permettent de suivre et de contrôler le respect, l'application et l'efficacité des mesures mises en place par le Groupe. Ainsi, le suivi est assuré par l'outil Gaïa (cet outil est présenté au § 2.9.3.2 dans le paragraphe « Gaïa, un outil en ligne pour le pilotage global et détaillé ») permettant aux hôtels de s'autoévaluer, de définir leurs objectifs prioritaires, de générer leur plan d'action et de suivre leur avancement. Ces données, basées sur les déclarations des hôtels, sont ensuite vérifiées par échantillonnage par le responsable du reporting *Planet 21 In Action* aux niveaux pays et Groupe et lors d'audits internes et externes.

Les audits internes

L'Audit interne, dont l'organisation est décrite au § 1.9.3, joue un rôle important dans l'identification et la prévention des risques. Dans le cadre des missions réalisées, l'Audit interne s'assure en outre, par le biais de ses diligences, du respect – par les sièges hôteliers, les nouvelles activités et les hôtels filiales et managés – des principes et procédures édictés dans la Charte Éthique & RSE du Groupe visant notamment à prévenir les actes de corruption ainsi que ceux s'inscrivant dans le cadre du plan de vigilance.

La Direction 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. Ces analyses, permettant de souligner les points devant faire l'objet en priorité d'actions correctives, 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, des risques et de la compliance.

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.

Le processus de gestion des risques éthiques et RSE dans les relations avec les fournisseurs

Accor a mis en place un processus de gestion des risques éthiques et RSE permettant de s'assurer de l'efficacité, mais aussi d'évaluer la qualité des mesures mises en œuvre, dans un cycle d'amélioration. Ce processus comprend l'évaluation des fournisseurs à risques *via* une plateforme d'autoévaluation gérée par une entreprise externe, les audits RSE externes sur site des fournisseurs à haut risque et un processus de déréférencement en cas de non-conformité majeure. L'ensemble du processus de gestion des risques Éthiques et RSE dans les relations avec les fournisseurs est décrit au § 2.5.2.2.

2.1.2.4 Mécanisme d'alerte

La Charte Éthique et RSE du Groupe prévoit que tout collaborateur du Groupe peut en toutes circonstances, en cas de préoccupation, doute ou question, en faire part à sa hiérarchie, aux départements Talent & Culture ou Juridique, et plus récemment aux correspondants Éthique et RSE et *Compliance Officers*. Afin d'offrir une protection renforcée à ses collaborateurs et d'encourager la prise de parole, le Groupe a décidé de mettre en place une ligne d'alerte dédiée aux sujets éthiques, compliance, santé-sécurité, droits humains et environnement. Lancée en mai 2018, la ligne d'alerte a été progressivement déployée pour être accessible à fin 2019 aux collaborateurs des sièges, hôtels filiales, nouvelles activités et hôtels AccorInvest. Ce dispositif d'alerte s'appuie sur une plateforme Internet accessible 24/7 en 29 langues. L'ouverture de ce dispositif aux collaborateurs des autres hôtels managés ainsi que des hôtels franchisés est déjà complétée dans certaines régions et sera étendue à l'ensemble du Groupe en 2021.

2.1.2.5 Compte rendu du plan de vigilance

Audits internes

Lors des audits de Siège, les éléments clés relatifs à la Charte Éthique et RSE font systématiquement l'objet d'une revue. Ces audits intègrent notamment la vérification de la bonne diffusion de la Charte Éthique et RSE du groupe Accor tant auprès des hôtels de leur périmètre qu'auprès des autres parties prenantes, la vérification du respect des bonnes pratiques en matière d'achat et de développement hôtelier ainsi que la sensibilisation des collaborateurs du Siège aux engagements éthiques et RSE du Groupe.

Par ailleurs, tous les hôtels (filiales et managés) sont amenés à s'autoévaluer annuellement et doivent donc répondre chaque année à un questionnaire d'autoévaluation prenant notamment en compte le respect et la sensibilisation aux engagements de la Charte Éthique et RSE. En 2020, 90 % des directeurs d'hôtels (filiales et managés) déclarent sensibiliser régulièrement les managers aux engagements de la Charte Éthique et RSE.

Cartographie des risques, périmètre fournisseurs et sous-traitants

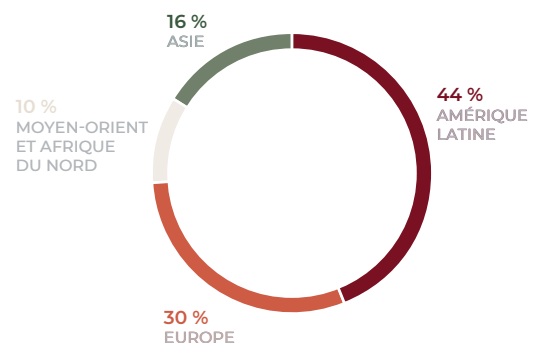
Cette cartographie des risques couvre 100 % des fournisseurs référencés. Depuis 2017, trois actions s'appliquent (selon le niveau de risque de la catégorie) et devaient être mises en place chez tous les fournisseurs référencés jusqu'à 2020. Cependant, le plan de contrôle ayant été fortement ralenti à cause du contexte Covid, l'échéance a été reportée à fin 2021.

	2018	2019	2020
Nombre de fournisseurs référencés ⁽¹⁾	3 641	3 599	3 480
Nombre de fournisseurs ayant signé la Charte Achats 21	3 354	3 329	3 446
Nombre de fournisseurs ayant répondu au questionnaire EcoVadis	650	920	975
Nombre d'audits sur les sites de production considérés les plus à risques	162	313	336
Nombre de fournisseurs ne respectant pas les clauses RSE contractuelles	0	0	0
Déréféréncement	1 en 2018 en France (Chicco – Artsana)	0	0

(1) Un fournisseur référencé par plusieurs bureaux d'achats pays est comptabilisé comme autant de fournisseurs différents.

En 2018, une nouvelle méthode de cartographie des risques avait été élaborée afin de faire évoluer la méthodologie de contrôle et d'en accroître pertinence et cohérence vis-à-vis de la loi sur le devoir de vigilance. Ce travail a permis de mettre en place un outil de priorisation des audits pour les fournisseurs identifiés à risques en tenant compte notamment de la localisation géographique et du contexte de risque lié au pays d'implantation du fournisseur. Cette nouvelle méthode est décrite au chapitre « Gestion des risques ».

Ligne d'alerte



Les alertes ainsi reçues sont traitées par des référents correspondant aux catégories suivantes : santé et sécurité, droits humains, environnement et compliance et selon une procédure de traitement des alertes respectant la confidentialité et l'anonymat des lanceurs d'alertes.

2.2 Le pilotage de la démarche éthique, compliance et RSE

2.2.1 L'engagement sociétal, un pilier de Accor

Accor est convaincu que son engagement éthique, social et environnemental contribue à préserver la planète, tout en apportant une valeur ajoutée à ses parties prenantes : santé, sécurité, bien-être pour les collaborateurs qui travaillent pour le Groupe, relations d'affaires éthiques avec ses partenaires propriétaires ou fournisseurs et sous-traitants, partage de la valeur créée avec les communautés locales d'implantation, etc. Le Groupe s'efforce de contribuer positivement à la fois au niveau local et au niveau global, afin que son hospitalité profite à tous. Cet engagement, Accor le décline autour de ses valeurs et de trois axes majeurs :

- ses engagements en tant qu'entreprise intègre ;
- ses engagements en tant qu'employeur responsable ;
- ses engagements en tant qu'acteur engagé pour la société civile et la planète.

La Charte Éthique et RSE du groupe Accor, adossée aux valeurs du Groupe, porte cet engagement éthique, social et environnemental et encadre sa démarche de responsabilité. De la Charte émanent toutes les politiques « extra-financières » du Groupe.

Cette Charte Éthique et RSE, initialement rédigée en 2015, a été complètement revue en 2019 afin de tenir compte des nouvelles réglementations en vigueur (devoir de vigilance, loi Sapin, loi sur le trafic d'influence, etc.) et de la mettre en conformité avec les exigences faites à un Code de conduite pour l'entreprise. Cette nouvelle édition a également été conçue dans un esprit de pédagogie : les définitions y sont plus précises, les situations indésirables sont décrites, les comportements à adopter sont détaillés ainsi que les solutions que le groupe Accor propose à ses collaborateurs quand ils se trouvent confrontés à ces situations non souhaitées. Elle a été diffusée aux collaborateurs Accor en 2020.

Politique et outils de dialogue avec les parties prenantes

La mise en œuvre de la démarche RSE du groupe Accor s'appuie sur un dialogue fréquent avec ses parties prenantes. Essentiel, ce dialogue est inhérent à la conduite des activités du Groupe. La Procédure Groupe de Dialogue avec les parties prenantes précise son champ d'application et sa mise en œuvre, les responsabilités à tous les niveaux du Groupe (mondial, régional, local), ainsi que les moyens utilisés pour renforcer le dialogue et rendre compte aux parties prenantes. Les nombreux partenariats que Accor entretient (ex. : ECPAT, PurProjet, *Energy Observer*, *Community Conservation Fund Africa*, The Camp) participent également à cette politique de dialogue.

2.2.2 La gouvernance de l'éthique, de la compliance et de la RSE

À partir de l'été 2021, le Directeur RSE du groupe Accor siègera au Comité exécutif.

2.2.2.1 Déploiement et animation de la Charte Éthique et RSE

La Charte Éthique et RSE s'applique à l'ensemble des collaborateurs du groupe Accor dans le monde, c'est-à-dire l'ensemble des collaborateurs – permanents et occasionnels – de la société Accor et des sociétés qu'elle contrôle. Cette Charte est également applicable aux collaborateurs – permanents et occasionnels – des établissements exploités sous les marques du Groupe.

La Charte Éthique et RSE du groupe Accor est déployée dans tous les pays du Groupe. Elle est disponible en interne et à l'externe sur les différents sites Intranet Accor et sur le site Internet <https://group.accor.com/fr-FR/commitment>.

Les dirigeants sont chargés de promouvoir les valeurs et engagements issus de cette Charte auprès de leurs collaborateurs et de s'assurer de leur mise en œuvre. Un réseau de correspondants Éthique et RSE relaie le déploiement de la Charte dans les pays.

La version 2019 de la Charte Éthique et RSE a été diffusée aux collaborateurs du Groupe en juin 2020 avec une introduction portée par Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor. Par ailleurs, un *e-learning* est disponible dans les

catalogues des Académies Accor et sera mis à jour en 2021. L'outil de suivi des collaborateurs ayant réalisé le *e-learning* a été renforcé pour améliorer le suivi de la diffusion de la culture Éthique et RSE.

2.2.2.2 La gouvernance, la compliance et la responsabilité sociétale intégrées dans les Comités du Conseil d'administration

En matière de compliance, le Comité d'audit, de la compliance et des risques :

- 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 ;
- examine les questions éthiques que le Conseil ou son Président renvoie à son examen, ou dont il pourrait se saisir ou avoir connaissance.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques tient au moins trois réunions par an. Chaque réunion est l'opportunité, dans toute la mesure nécessaire, d'un point sur le déploiement du dispositif de compliance, de la politique anticorruption et du système d'alerte. Ainsi, le Comité prend connaissance régulièrement, lors de ses réunions, de l'état d'avancement du programme de prévention de la corruption, du déploiement de la ligne d'alerte ou de l'amélioration du

processus d'identification des risques de contrepartie. Enfin, chaque année, il examine et débat de la cartographie des risques du Groupe, ainsi que de la cartographie des risques de corruption.

En matière de gouvernance et de RSE, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a pour mission de veiller à la bonne application des principes de place en matière de gouvernement d'entreprise et de préparer les décisions du Conseil d'administration concernant la Responsabilité sociale et environnementale. À ce titre, il examine les orientations de la politique RSE et prend connaissance des résultats de celle-ci.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE tient au moins deux réunions par an. En 2020, le Comité a tenu une réunion entièrement dédiée à la RSE, durant laquelle il a revu la stratégie et les objectifs du programme *Planet 21* ainsi que ceux de la politique diversité et inclusion du Groupe. Outre cette session spécifique, le Comité suit régulièrement la mise en œuvre de la stratégie sur les sujets RSE.

2.2.2.3 Le Comité éthique et RSE

Le Comité éthique et RSE a été créé en 2014 pour renforcer l'importance de ces sujets dans le Groupe. Depuis sa mise en place, ce Comité a suivi l'évolution des obligations de Accor en tant qu'entreprise responsable et a soutenu la Direction dans le suivi des diverses actions et projets en matière d'éthique des affaires, de développement durable et de responsabilité sociale.

Ce Comité s'est réuni une fois en 2020, pour superviser l'avancement des feuilles de route Éthique et RSE, avec de nombreuses thématiques à l'ordre du jour : présentation des cartographies des risques de corruption et des risques RSE, suivie du reporting du dispositif d'alerte, ouverture de la ligne d'alerte aux hôtels managés et franchisés, présentation de la politique conflits d'intérêts, présentation de la stratégie de Accor en matière d'égalité femmes/hommes.

Toutefois, contrairement aux années précédentes, et ce depuis sa création, le Comité n'a pu se réunir en raison de la crise sanitaire qui n'a pas permis aux membres de participer physiquement. Les sujets éthiques n'en ont pas moins été suivis, avec la même attention, à la fois par les équipes dédiées (ressources humaines, compliance, audit interne, etc.) et par les Comités du Conseil d'administration.

Dans le cadre de la nouvelle organisation des activités du Groupe, et avec la nouvelle version de sa Charte Éthique et RSE sortie en juin 2020, la composition, le rôle et le périmètre d'activité de ce Comité ont été revus avec une volonté de le rendre plus agile et plus proche des organisations et des activités. Ses missions sont désormais les suivantes :

- examiner la Charte éthique et RSE du Groupe et les règles et procédures mises en place (y compris celles régissant les relations avec les tiers) ;
- débattre de toute question relative à l'éthique dans la conduite des affaires ;
- émettre des recommandations au Comité exécutif sur la mise en œuvre des engagements du Groupe en matière d'éthique, RSE et compliance ;
- suivre la mise en œuvre et la performance des démarches du Groupe en matière d'éthique, RSE et compliance ;
- prendre connaissance des cas signalés *via* le dispositif d'alerte ;
- analyser les éventuels dysfonctionnements et recommander les contrôles spécifiques supplémentaires en cas de besoin ;
- recevoir et commenter chaque année la présentation de la cartographie des risques du Groupe en matière d'éthique et conformité et de responsabilité sociale ;
- examiner et suivre les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notation extra-financière.

Le Comité dans sa nouvelle composition se réunira pour la première fois au premier semestre 2021. Sa composition est en cours au moment de la publication du présent document d'enregistrement universel.

Le déploiement de la démarche RSE dans les hôtels

Les engagements du Groupe en matière de RSE couvrent l'ensemble de ses établissements, qu'ils soient managés ou franchisés. Les exigences RSE minimales de Accor sont systématiquement intégrées dans les standards de chacune des marques qu'il détient.

Lorsque le programme RSE est inclus dans le contrat de franchise ou de management, l'hôtel est tenu de le déployer. Dans tous les cas, Accor en recommande la mise en œuvre au propriétaire et l'accompagne par la mise à disposition d'outils et de solutions adaptées.

L'intégration dans le programme RSE des entités acquises est réalisée systématiquement pour les détentions majoritaires. Le programme *Planet 21* est déployé sous 24 mois pour les filiales hôtelières et peut nécessiter plus de temps lorsqu'il s'agit d'entités présentant des activités plus éloignées du métier de l'hôtellerie. Le programme RSE est par ailleurs mis à disposition des détentions minoritaires qui sont libres de le mettre en œuvre ou non.

Enfin, en tant que société cotée dont le siège social se situe en France, Accor a une obligation légale de communiquer des informations à caractère social, sociétal et environnemental sur son périmètre financier consolidé. Depuis le second semestre 2018, Accor a recentré ses activités sur la gestion et la franchise d'hôtels à travers la cession de 70 % d'AccorInvest et du périmètre d'hôtels anciennement « Orbis ». À présent, Accor n'exploite en direct plus que 4 % des hôtels, mais continue de collecter, dans la mesure du possible, ces informations auprès de l'ensemble des hôtels sous enseigne Accor. Selon les thématiques, une proportion plus ou moins grande d'hôtels managés et franchisés est incluse dans les données publiées. Les taux de couverture pour chaque indicateur sont systématiquement précisés.

AccorInvest est donc devenu une partie prenante clé du Groupe : il est le propriétaire du plus grand nombre d'hôtels managés sous enseignes du groupe Accor : 839 hôtels (128 000 chambres) dont 358 hôtels sont détenus en pleine propriété par AccorInvest et 481 sont exploités au travers de contrats de location à loyers fixes et variables. Lié à Accor par un contrat de management, AccorInvest s'engage à respecter le programme RSE de Accor, *Planet 21 – Acting Here*.

2.2.2.4 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre pour garantir la disponibilité, protéger l'intégrité et la confidentialité des données personnelles et résultats

Le risque d'atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques est décrit au § 2.1.1 dans la table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière.

Politiques, mesures mises en œuvre et résultats

La maîtrise du risque d'atteinte à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité des données personnelles est portée par la mise en conformité avec les réglementations applicables en matière de protection des données personnelles, en particulier le règlement européen dit « Règlement général sur la protection des données » (RGPD). Pour le groupe Accor, il s'agit d'assurer cette mise en conformité pour Accor SA, ses *business units* et ses nouvelles activités, mais également d'accompagner les hôtels sous enseigne Accor pour leur propre conformité. Des mesures sont mises en œuvre à chacun de ces niveaux pour répondre aux enjeux spécifiques de mise en conformité.

Politique et processus de sécurité des systèmes d'information

Le groupe Accor a défini une politique de sécurité des systèmes d'information, déclinée en lignes directrices, procédures opérationnelles et contrôles. Cette politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) est articulée en cinq volets :

Gouvernance : au niveau Groupe, le Responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) rapporte au Directeur SI Groupe, membre du Comité exécutif de Accor. Le volet gouvernance de la PSSI englobe la définition et diffusion des politiques de sécurité, l'analyse des risques, la sensibilisation des équipes, l'inclusion systématique de la sécurité dans les projets, le principe de protection de la donnée, quels que soient les systèmes concernés : opérés par le groupe Accor ou par de tierces parties. Au sein du Groupe, l'équipe IT est en charge de la mise en œuvre de la PSSI, du déploiement des programmes de contrôles et du partage des bonnes pratiques. Environ 5 % du budget informatique est consacré à la sécurité des données et des systèmes d'information.

Protection : conception, mise en place et exploitation des solutions de sécurité pour la protection du réseau, des serveurs et des postes de travail et des applications, animation des processus de veille et de déploiement des mises à jour de sécurité, gestion des accès distants, authentification forte, sécurité applicative, chiffrement des données sensibles, etc. La PSSI du groupe Accor exige la réalisation d'audits et de tests d'intrusion sur tous les systèmes traitant des données du Groupe, avec une vigilance particulière sur les données personnelles des clients. Environ 150 tests de sécurité sont réalisés chaque année et Accor fait appel aux acteurs du marché les plus reconnus pour la fourniture de solutions de sécurité comme pour l'évaluation de son niveau de sécurité par rapport à l'état de l'art. Notamment, la certification PCI-DSS est renouvelée annuellement via un audit indépendant (voir ci-dessous).

Détection des menaces : coordination et réalisation de tests d'intrusion, revues de code, surveillance du dark-web, scans de vulnérabilité, sondes de détection d'intrusion, protection contre les menaces avancées, programme anti-hameçonnage.

Réponse sur incident : traçabilité des opérations et des accès à privilèges, définition et test des procédures de réponse sur incident. Accor développe sa capacité d'intervenir pour détecter rapidement toute attaque et y répondre rapidement.

Compliance : le groupe Accor s'attache à déployer les organisations et processus nécessaires au respect des réglementations applicables, avec un focus particulier sur le RGPD et le règlement PCI-DSS (voir ci-dessous).

La Charte de protection des données personnelles des clients

La Charte de protection des données personnelles des clients – publique et disponible sur le site Internet du www.all.accor.com – présente les engagements du Groupe sur le sujet et décrit les modalités suivant lesquelles le groupe Accor utilise les données personnelles. Cette Charte se fonde sur 10 principes clés :

1. **Licéité** : le groupe Accor n'utilise des données personnelles que si cette utilisation est licite. Le Groupe a obtenu le consentement de la personne, ou si cette utilisation est nécessaire pour l'exécution d'un contrat auquel la personne est partie, ou encore si cette utilisation est nécessaire pour le respect d'une obligation légale, cette utilisation est nécessaire à la sauvegarde des intérêts vitaux de la personne, le Groupe poursuit un intérêt légitime en utilisant des données personnelles et cette utilisation ne porte pas atteinte aux libertés et aux intérêts de la personne ;
2. **Loyauté** : le groupe Accor explique en quoi lui sont utiles les données personnelles qu'il collecte ;
3. **Finalités déterminées et minimisation des données** : le groupe Accor ne collecte que les données personnelles qui lui sont réellement nécessaires ;
4. **Transparence** : le groupe Accor informe les personnes concernées de la manière dont il utilise leurs données ;
5. Le groupe Accor facilite l'**exercice de leurs droits** par les personnes concernées : accès aux données, rectification et effacement des données et opposition au traitement des données ;
6. **Durées de conservation** : le groupe Accor ne conserve les données personnelles que pour des durées limitées. Les durées de conservation des données sont définies pour chaque nature de données dans la Charte de protection des données des clients selon le principe de minimisation des durées de conservation. De plus, le Groupe prévoit le recours à un outil de référencement des durées de conservation légales ou recommandées par les autorités de contrôle partout dans le monde pour toutes les natures de données à partir du 1^{er} semestre 2021 ;
7. **Intégrité et confidentialité** : le groupe Accor assure la sécurité des données personnelles, c'est-à-dire leur intégrité et leur confidentialité ;
8. Si un **tiers** doit utiliser des données personnelles, le groupe Accor s'assure que celui-ci est en mesure de protéger les données personnelles ;
9. Si les données personnelles doivent être **transférées** en dehors de l'Union européenne, le groupe Accor s'assure que ce transfert est encadré par les dispositifs juridiques appropriés ;
10. Si des données personnelles sont compromises (perdus, volées, endommagées, indisponibles, etc.), le groupe Accor notifie cette **violation** aux autorités de protection des données compétentes et aux personnes concernées, si la violation est susceptible de générer des risques élevés pour les **droits et libertés des personnes**.

Mesures mises en œuvre et résultats obtenus

La liste ci-dessous présente les principales mesures maintenues ou mises en œuvre en 2020 :

- lors de la refonte de l'intranet dédié à la « Compliance », une page a été dédiée aux informations concernant la protection des données personnelles ;
- optimisation de la cartographie des processus de traitement des données pour en rendre la mise à jour régulière plus aisée, mise à jour proactive de ladite cartographie et amélioration de l'outil de recensement des processus de traitement des données. Cet outil permet de documenter chaque processus, d'évaluer les risques associés et d'établir un plan d'action de maîtrise des risques et de remédiation ;
- maintien en place d'une équipe « protection des données » centrale : *Data Protection Officer* (DPO), DPO Adjoint, *Data Protection Manager* et *IT Compliance Officer* ;
- déploiement d'un « e-learning RGPD » après traduction dans huit nouvelles langues supplémentaires après le français et l'anglais : allemand, chinois, espagnol, italien, néerlandais, polonais, portugais brésilien et russe. Cet e-learning s'adresse à tous les collaborateurs sous enseigne Accor : siège, filiales et hôtels ;
- suivi de la documentation en matière de protection des données (« accountability ») : procédures de gestion des accès aux données, du cycle de vie des données dans les systèmes, des plans de réponse en cas d'incident, etc. ;
- maintien de la « check-list RGPD » permettant d'assurer la confidentialité des données *by design* et *by default* et animation du réseau de relais dans les différents départements du siège, les *Privacy Champions*. Ils sont les ambassadeurs de la « check-list RGPD » et constituent ainsi un premier niveau d'accompagnement des collaborateurs qui lancent un projet impliquant la collecte ou l'usage de données personnelles. 44 *Privacy Champions* ont été formés en 2019 et acquièrent ainsi une culture de la protection des données ;
- déploiement d'une solution informatique permettant à Accor d'automatiser l'extraction des données clients lorsque ceux-ci demandent à accéder à leurs données personnelles, et ce afin d'être en mesure de respecter le délai légal d'un mois pour répondre à ce type de demandes ;
- maintien en place du réseau de Coordinateurs régionaux pour la protection des données (RDPC) dans chaque *business unit* ;

- sensibilisation des filiales par les équipes centrales et assistance pour l'élaboration de leur programme de conformité RGPD ;
- revue des clauses encadrant l'utilisation des données personnelles dans les contrats de franchise et de management en vue de décrire les différents cas d'usage de données personnelles par les parties et leurs responsabilités respectives ;
- élaboration en 2020 d'une boîte à outils à destination des hôtels pour l'élaboration et le déploiement de leurs programmes de conformité ;
- étude de l'impact des réglementations extra-européennes sur les activités du Groupe.

Le Groupe renouvelle en 2020 sa conformité annuelle PCI DSS pour ses systèmes centraux et l'ensemble des services mis à disposition des équipes locales dans les pays d'implantation. La norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement (*Payment Card Industry Data Security Standard* ou PCI DSS) est un standard de sécurité des données qui s'applique aux différents acteurs de la chaîne monétique. Ce programme initié chez Accor en central et dans les sièges des pays doit se compléter par une certification des hôtels qui suivent un e-learning et des procédures opérationnelles avant de confirmer à leur tour leur conformité PCI DSS à travers un questionnaire d'autoévaluation. Plus de 70 000 collaborateurs dans les hôtels ont suivi le e-learning PCI DSS en 2019.

Le Comité de pilotage PCI RGPD

Après la phase de construction des process de conformité RGPD, le groupe Accor est entré en 2020 en phase de maintien desdits process. En accompagnement de cette évolution, le Comité de gouvernance des données est devenu le Comité de pilotage PCI RGPD. S'il réunit toujours l'ensemble des métiers au sein du Groupe concernés par l'usage des données, qu'il s'agisse de données personnelles au sens de la réglementation ou non, ce Comité est désormais une instance de suivi et d'information des équipes. Il a pour objectif d'assurer le maintien à jour des process et des procédures construits et déployés dans la phase précédente. Il reste l'instance privilégiée pour identifier et analyser les problématiques réglementaires et éthiques rencontrées par le Groupe autour de l'utilisation des données, qu'il s'agisse de la protection des données personnelles, du respect des règles de concurrence ou du respect des principes éthiques que le groupe Accor définit pour lui-même.

2.2.3 [DPEF] – Le programme de compliance

Le risque de partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE du groupe Accor est décrit au § 2.1.1 dans la table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière.

Le groupe Accor s'est doté en 2016 d'un programme de compliance afin de prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, volontairement ou involontairement, pourraient engager sa responsabilité, sa réputation, et mettre en danger ses activités.

Ce programme de compliance se décline en sept composantes :

- une organisation dédiée ;
- l'évaluation des risques majeurs ;
- la mise en œuvre de politiques et processus aptes à prévenir ces risques ;

- la sensibilisation et la formation des collaborateurs et partenaires au programme de compliance ;
- la mise en place d'un dispositif d'alerte pour recueillir et traiter toute violation du programme ;
- des contrôles et audits de la mise en œuvre des politiques et processus applicables ;
- des sanctions disciplinaires en cas de violation du programme de compliance par les collaborateurs du Groupe.

Si son programme de compliance a vocation à couvrir l'ensemble des règles qui régissent l'éthique des affaires, le groupe Accor a identifié quatre domaines prioritaires : la prévention de la corruption passive ou active, la prévention des infractions au droit de la concurrence, la prévention des conflits d'intérêts et la lutte contre le blanchiment d'argent. L'ambition du Groupe est la mise en place d'une véritable culture de la compliance, uniforme au sein de toutes les fonctions et de toutes les zones.

2.2.3.1 La supervision de la démarche de compliance

Ce programme de compliance est porté par un réseau de *Compliance Officers*, placés sous la responsabilité du *Chief Compliance Officer* (CCO), qui reporte directement à la Directrice juridique & compliance Groupe et dispose d'un accès direct au Président-directeur général du Groupe.

L'ensemble du réseau, constitué de 26 juristes expérimentés présents dans toutes les zones où le Groupe exerce ses activités, a été spécialement formé à son rôle au début de l'année 2017 et fait l'objet de formations et de points réguliers. En 2020, ce réseau s'est adapté à la nouvelle organisation du Groupe avec la mise en place de cinq *Region Compliance Officers* en charge de déployer le programme de conformité dans leur région (ou « hub ⁽¹⁾ ») et de coordonner le travail des *Compliance Officers*.

Le rôle des *Compliance Officers* est principalement de deux ordres :

- développer la culture de la compliance dans leur zone, notamment en communiquant largement sur le programme de compliance et les politiques et procédures y afférentes, en interne comme en externe, ainsi qu'en dispensant des formations à l'ensemble des collaborateurs concernés. Ils s'assurent en outre de la conformité des activités opérationnelles aux réglementations applicables en matière d'éthique des affaires et au programme de compliance ;
- être un interlocuteur privilégié pour toutes les questions en matière de compliance et d'éthique des affaires, et ce, au-delà des politiques et procédures relevant du programme de compliance. Chaque *Compliance Officer* a ainsi vocation à apporter des conseils et réponses spécifiques et adaptés aux questions de chacun, qu'il soit collaborateur ou partenaire du Groupe. Il peut être contacté à tout moment par quiconque au sein du Groupe, notamment dans l'hypothèse où un collaborateur souhaiterait faire part d'une préoccupation ou alerter sur une potentielle violation du programme.

Le déploiement du programme de compliance se fait en lien avec le Comité éthique & RSE et sous la supervision du Comité d'audit, de la compliance et des risques.

2.2.3.2 Le déploiement du programme de compliance

En 2020, Accor a renforcé le dispositif et les règles internes et poursuivi l'information, la sensibilisation et la formation des collaborateurs sur le programme de compliance, en particulier en matière de prévention de la corruption. Dispensées en présentiel, ces formations ont pour objectif à la fois de former les collaborateurs à ces sujets en particulier, en assurant notamment une compréhension commune des notions essentielles, mais également de les sensibiliser aux évolutions de l'environnement juridique, social, et médiatique dans lequel le Groupe exerce ses activités. Le renforcement des réglementations répressives partout dans le monde, la tolérance zéro envers ce type d'infractions, ainsi que la rapidité de la transmission de l'information *via* notamment les réseaux sociaux sont systématiquement rappelés à cette occasion. En 2020, des formations ont bénéficié à une centaine de personnes environ au siège d'Issy-les-Moulineaux et dans les sièges des hubs durant les premiers mois de

l'année, puis ont été stoppées par la crise sanitaire. Si les formations n'ont pas pu se dérouler comme prévu en 2020, le groupe Accor a cependant pu dresser la liste précise des personnes ciblées par ces formations sur la lutte contre la corruption et le respect du droit de la concurrence. Depuis 2017, environ un millier de collaborateurs (membres de la Direction générale, personnels des sièges et directeurs d'hôtels) ont été formés lors de sessions de formations dispensées par les *Compliance Officers*.

En juillet 2019, le Groupe a élaboré et déployé un module de formation à distance (*e-learning*) obligatoire en matière de prévention et de lutte contre la corruption, auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe et des hôtels sous enseigne disposant d'une adresse e-mail individuelle. Cette formation, disponible 24/7 en 19 langues, s'appuie notamment sur la politique de prévention de la corruption, la politique cadeaux ainsi que la Charte Éthique & RSE du Groupe ; les modalités du dispositif d'alerte interne au Groupe y sont également rappelées.

La politique de prévention de la corruption, mise à jour en 2019, permet, au travers de principes clairs et d'exemples concrets empruntés à l'activité du Groupe, une compréhension de ce qu'est la corruption ainsi que les moyens pour reconnaître et résister aux différentes formes de corruption.

En 2020, Accor a renforcé son dispositif de compliance avec la formalisation et la diffusion de nouvelles politiques :

- politique de sponsoring ;
- politique de mécénat ;
- politique conflits d'intérêts ;

Ces documents sont diffusés aux collaborateurs du Groupe sur l'intranet dédié à la compliance. Cet intranet a été complètement remanié en 2020 pour devenir le portail de référence au sein du Groupe. Chacun peut également y trouver un lien vers le dispositif d'alerte et un réseau social d'échanges sur les sujets de compliance.

Depuis 2018, Accor dispose d'un processus de due diligence des tiers (processus *Know Your Counterparty* (KYC)) pour identifier, en amont de tout nouvel engagement avec un partenaire, s'il existe ou non des éléments pouvant conduire à remettre en cause la probité de la contrepartie. Il s'applique aux partenaires, fournisseurs, autres tiers avec lesquels Accor entre en relation d'affaires et aux partenaires du programme de fidélité du Groupe (ce processus est détaillé au 2.5.2 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre et résultats – Engagement *Planet 21* : notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020).

Depuis 2019, le dispositif d'alerte interne est ouvert aux collaborateurs du Groupe et à l'ensemble des collaborateurs des hôtels AccorInvest dans le monde. L'ouverture de ce dispositif aux collaborateurs des autres hôtels managés ainsi que des hôtels franchisés est prévue pour intervenir au cours de l'exercice 2021.

En cas d'interrogation sur une situation particulière, par exemple pour savoir quelle conduite adopter face à une sollicitation induite, chaque collaborateur peut en tout état de cause s'adresser à sa hiérarchie directe ou saisir les Directions Talent & Culture ou juridique de son pays ou encore le *Compliance Officer*.

(1) La nouvelle organisation du groupe Accor est structurée autour de huit hubs géographiques visant à renforcer la proximité avec les clients et les propriétaires. Ces hubs sont directement en contact avec les fonctions centrales et couvrent les marchés essentiels du Groupe, les géographies stratégiques et celles bénéficiant des plus forts potentiels de croissance. Ces huit hubs sont : l'Europe du Nord, l'Europe du Sud, le Pacifique, la Chine, l'Asie du Sud-Est, l'Afrique & Moyen-Orient, l'Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes et l'Amérique du Sud.

2.2.3.3 [DPEF] – Prévention des risques de corruption et de trafic d'influence

Le risque de partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE du groupe Accor est décrit au § 2.1.1 dans la table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière.

Cartographie des risques de corruption

La méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques de corruption est présentée dans la partie 1.8.3 « Facteurs de risques ».

Dispositif de prévention des risques de corruption

En matière de lutte contre la corruption d'agents publics comme de corruption privée, la démarche de Accor se fonde sur un principe de tolérance zéro. Le Groupe veille à ce que, dans le cadre de ses contrats ou relations avec l'administration publique, aucune gratification, commission ou autre ne soit versée, directement ou indirectement, à un agent public ou à un élu.

De même, le Groupe veille à la prévention des risques de corruption aussi bien dans ses procédures d'achats que dans ses procédures de ventes. Pour cela, des principes et interdictions clairs sont énoncés dans la Charte Éthique & RSE, ainsi que dans la politique de prévention de la corruption, toutes les deux mises à jour pour renforcer la conformité aux lois régissant la lutte contre la corruption (notamment certaines définitions).

Depuis 2015, le Groupe s'est doté d'une politique cadeaux dont le principe est qu'un collaborateur ne doit ni recevoir ni offrir de cadeau dans le cadre d'une relation d'affaires. Cette politique cadeaux, qui a été mise à jour au cours de l'exercice 2019, encadre les exceptions à ce principe pour tenir compte des pratiques habituelles du cours des affaires et précise également les comportements à adopter en fonction des situations rencontrées.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi Sapin II et en application de cette dernière, le Groupe s'est doté d'un dispositif spécifique de prévention et de détection des faits de corruption et de trafic d'influence.

Ce dispositif, qui s'appuie sur l'engagement des instances dirigeantes du Groupe pour sa mise en œuvre, repose sur les huit « piliers » prévus par la loi Sapin II dans son article 17 :

- le Code de conduite représenté par la Charte Éthique & RSE du Groupe, qui au travers de divers exemples tirés de l'activité du Groupe définit et illustre les comportements susceptibles de constituer des actes de corruption et de trafic d'influence, et donne la conduite à tenir en pareil cas ;
- une cartographie des risques de corruption (voir 1.8 Gestion des risques) ;
- le dispositif d'alerte interne mis en place par le Groupe dans le cadre de son programme de compliance ;
- un dispositif de formation aux risques de corruption et de trafic d'influence, qui s'appuie à la fois sur un module de type *e-learning* à caractère général destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et sur un module de formation en présentiel destiné au personnel plus spécifiquement exposé à ces risques ;
- des procédures d'évaluation de ses contreparties (voir 2.5.2.2) ;
- des procédures de contrôles comptables internes et externes, comprenant notamment le recours à des outils de détection automatique d'anomalies et de fraudes dans les écritures ou flux comptables ou financiers ;
- des procédures de contrôle interne, dont le dispositif d'audit interne qui participe à la prévention et l'identification des risques de corruption à travers des contrôles portant sur certains processus ou instruments considérés comme potentiellement plus exposés ; deux audits du dispositif RGPD et du dispositif d'alerte ont été réalisés ; et
- un dispositif de sanctions disciplinaires, qui est prévu par le règlement intérieur auquel la Charte Éthique & RSE a été annexée.

Ce dispositif de prévention et détection des risques de corruption et de trafic d'influence a été défini en 2016. En 2017, suite à l'entrée en vigueur de la loi Sapin II, il a été déployé en conformité avec les exigences de celle-ci. Depuis, il fait l'objet d'une revue régulière visant son renforcement et son amélioration à l'égard des principaux risques auxquels le Groupe est exposé dans le cadre de ses activités. Cette revue donne lieu à un plan d'action annuel de renforcement permanent des processus existants et/ou la mise en œuvre de contrôles supplémentaires.

2.2.4 Les autres politiques de conformité

2.2.4.1 La politique fiscale du groupe Accor

La politique fiscale du groupe Accor s'articule autour de quatre axes :

- la conformité fiscale ;
- la gestion du risque fiscal ;
- l'assistance aux opérationnels ;
- la transparence fiscale.

Conformité fiscale

L'activité de Accor dans le monde génère des impôts et taxes significatifs de toute nature. En plus de l'impôt sur les sociétés, le Groupe supporte 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.

Accor veille à ce que les différentes entités du Groupe respectent l'ensemble des différentes lois, réglementations et traités internationaux. Cela se matérialise par le dépôt des déclarations fiscales requises ainsi que le paiement des impôts dus en temps utile.

Par ailleurs, Accor assure une veille des différentes évolutions des normes.

Certaines questions complexes sont également validées par le recours à des conseils externes et par des échanges avec les autorités fiscales.

Gestion du risque fiscal

La Direction fiscale est gérée par le Directeur fiscal Groupe sous la responsabilité du Directeur financier Groupe. Ce dernier, membre du Comité exécutif, rapporte au Président-directeur général.

Les risques fiscaux sont gérés de manière à préserver la réputation de Accor, ce qui implique :

- de satisfaire à toutes les réglementations applicables et s'acquitter du paiement des impôts ;
- de limiter les risques fiscaux par une veille fiscale et le recours à des conseils externes. 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. En effet, le Comité d'audit est en charge de la garantie 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 risques fiscaux du Groupe.

En outre, Accor publie des informations concernant les contentieux en cours avec certaines administrations fiscales nationales, en page 386.

En 2019, le groupe Accor s'est mis en conformité avec les nouvelles règles de consolidation afférentes à la norme IFRIC 23.

Assistance aux opérationnels

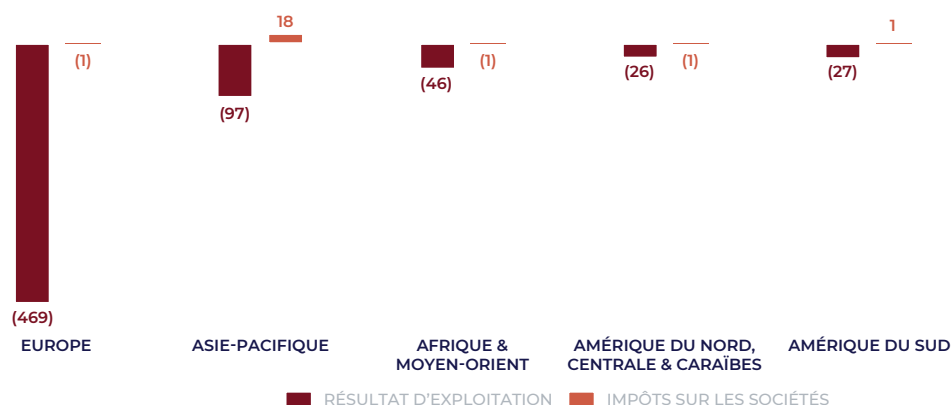
La politique fiscale du groupe Accor reflète l'activité et le développement du Groupe. Ainsi, la Direction fiscale est organisée autour d'une équipe centrale qui travaille en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles. Dans cette mission d'accompagnement, la Direction fiscale s'assure que les options fiscales les plus pertinentes soient mises en œuvre conformément aux différentes réglementations.

Le Groupe s'implique également directement ou par le biais d'associations professionnelles dans les échanges avec les autorités fiscales ou législatives afin de créer un environnement favorable à l'activité.

Transparence fiscale

Accor respecte les normes fiscales internationales dégagées par l'OCDE et veille à ce que ses transactions intragroupes soient conformes au principe de pleine concurrence. Par ailleurs, le Groupe respecte ses obligations de reporting des impôts et taxes payés pays par pays (CBCR) et transmet donc les informations attendues à l'administration fiscale française conformément aux dispositions de la loi.

Détail de l'impôt sur les sociétés de Accor par zone géographique (en millions d'euros)



Le graphique ci-dessus présente le résultat d'exploitation et l'impôt sur les sociétés avant IFRS 5, hors impôts différés et incluant la CVAE.

Enfin, Accor publie le montant global de son impôt en page 379 du Document d'enregistrement universel (après IFRS 5).

2.2.4.2 La politique de lobbying responsable

Accor entretient des relations institutionnelles avec les autorités et les gouvernements dans la majorité des pays dans lesquels il est implanté. Cela peut se traduire par une contribution constructive et transparente à l'élaboration des politiques publiques sur les sujets pertinents liés aux activités du Groupe. Cette contribution vise à enrichir la réflexion des décideurs publics. En 2020, quelques sujets pour lesquels Accor a apporté sa contribution sont par exemple : la mise en place de dispositifs d'hébergements d'urgence pour les publics fragiles (femmes victimes de violence, sans domicile fixe) et les personnels de santé en première ligne face à l'épidémie de Covid-19, la négociation avec le gouvernement et les organisations représentatives des aides d'urgence pour le secteur de l'hébergement touristique marchand et la restauration commerciale durement impacté par l'épidémie, la défense d'une régulation du secteur numérique à travers le *Digital Services Act* européen, la formation, la promotion du tourisme post-crise de la Covid-19, l'implication dans la nouvelle gouvernance de la filière tourisme (Comité de filière tourisme), la défense d'un secteur touristique plus inclusif et écologique (suppression du plastique à usage unique), plusieurs aspects réglementaires ou fiscaux liés aux établissements ou à leur exploitation (intégration des nouvelles formes d'hébergement dans le classement hôtelier).

Accor a pris les engagements suivants, consignés dans sa Charte Éthique et RSE :

- s'exprimer pour faire connaître aux autorités publiques, individuellement ou au sein d'associations, sa position sur les sujets d'intérêt général ayant trait à ses activités ;
- agir pour la défense de ses intérêts légitimes en s'assurant du bien-fondé de sa démarche ;

- ne pas chercher à obtenir un avantage politique ou réglementaire indu ;
- faire preuve d'intégrité et de probité intellectuelle dans toutes ses relations avec les agents et organismes publics, et ce, quels que soient la situation ou l'intérêt défendu.

D'une manière générale, les activités de lobbying mises en œuvre par le Groupe sont conduites dans le respect des principes directeurs de l'OCDE. Elles sont développées en cohérence avec ses principes d'actions stratégiques et ses politiques de développement durable.

Les positions du groupe Accor sont systématiquement portées par Sébastien Bazin, Président-directeur général, les membres du Comex ou par les groupements ou organisations professionnelles internationales (WTTC, EHF, HOTREC, etc.) et nationales (UMIH-GNC, etc.) dont Accor est membre.

En France, par ailleurs et 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 (dite loi Sapin II), Accor a inscrit sur le registre de transparence de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique les personnes dûment autorisées à porter ses positions. Enfin, le Groupe ne fait pas appel à une agence extérieure dans le cadre de ses relations institutionnelles.

Les principales contributions en numéraire versées par le groupe Accor à des organisations sectorielles ou fédérations professionnelles sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Le groupe Accor ne réalise aucun versement à des partis politiques.

Organisations sectorielles ou fédérations professionnelles bénéficiaires		Montants 2018	Montants 2019	Montants 2020
France	Union des métiers et des industries de l'hôtellerie – Groupement national des chaînes hôtelières (UMIH-GNC)*	250 000 €	276 000 €	351 316 €
	Alliance 46.2 (réseau d'entreprises du secteur du tourisme réunies pour promouvoir l'attractivité de la destination France)	30 000 €	30 000 €	20 000 €
	AFEP-MEDEF PARIS**	30 000 €	69 996 €	70 000 €
Europe	European Hotel Forum	110 000 €	120 000 €	120 000 €
Monde	World Travel & Tourism Council (WTTC)	48 000 €	36 972 €	40 000 €

* Contribution assumée par les hôtels du Groupe.

** Part de la cotisation à l'Afep correspondant à des actions de représentation d'intérêt et part consacrée au Medef Paris.

2.2.5 [DPEF] – Planet 21 – Acting Here, la feuille de route pour 2021

Impact de la pandémie de Covid-19 sur la démarche RSE du groupe Accor

À partir du mois de mars 2020, une grande majorité des hôtels du groupe Accor ont été fermés à travers le monde du fait des mesures sanitaires mises en place par les autorités nationales pour protéger les populations de la pandémie de Covid-19. Les activités du groupe Accor et de ses hôtels ont été ralenties et de nombreux projets ont été repoussés ou ralentis. **Dans ce contexte exceptionnel et compte tenu de l'impossibilité de préserver la mobilisation des équipes à tous les niveaux de l'organisation, le groupe Accor a décidé de reporter à fin 2021 l'échéance du programme Planet 21, initialement fixée à fin 2020.**

Malgré les circonstances, et grâce à la mobilisation des équipes, Accor a cependant maintenu ses engagements et ses actions sur des sujets d'importance majeure avec : la finalisation de la soumission de la stratégie climat au SBTi (*Science Based Targets Initiative* – voir § 2.7.1.2), le maintien de la suppression des plastiques à usage unique dans l'expérience client d'ici fin 2022 – malgré la tendance à multiplier les produits à usage unique pour des raisons sanitaires, et la mise en place d'un programme de solidarité ALL Heartist à destination des collaborateurs les plus touchés par la crise.

2.2.5.1 Tableau de bord d'avancement de la feuille de route Planet 21

À fin 2020, malgré un contexte particulièrement difficile, la performance du Groupe continue de progresser sur plusieurs de ses engagements. Le Groupe a su faire preuve d'innovation pour interagir avec ses clients en créant le label ALLSAFE dans les premières semaines de la pandémie, et pour développer des modèles alternatifs et responsables avec la création du fonds ALL Heartist. 93 % des hôtels ont mis en place les 10 actions de référence *Planet 21 In Action* et 82 % des hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire (donnée qui sous-estime probablement la mobilisation des hôtels pour aider leurs communautés environnantes

à faire face à la crise Covid-19). Les hôtels engagés dans la gestion de leurs déchets et la lutte contre le gaspillage ont progressé dans leurs résultats, mais l'année 2020 n'a pas été propice à l'extension de ces bonnes pratiques au sein du réseau. La crise Covid-19 a eu des effets spectaculaires sur les consommations d'énergie, d'eau et sur les émissions de gaz à effet de serre. Avec la reprise économique, le Groupe anticipe une augmentation de ces impacts à nouveau. En 2020, il a établi sa trajectoire carbone, conforme aux objectifs de l'Accord de Paris et vérifiée par le SBTi.

Les résultats sur certains indicateurs ont souffert de la fermeture de nombreux hôtels du Groupe pendant une grande partie de l'année 2020. C'est la raison pour laquelle l'échéance d'atteinte des objectifs a été repoussée à fin 2021.

2. RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Le pilotage de la démarche éthique, compliance et RSE

Axes	Objectifs 2020 ⁽¹⁾	Résultats 2018	Résultats 2019	Résultats 2020	Tendance	Commentaires
 Agissons en tant qu'entreprise inclusive auprès de nos collaborateurs	Le niveau d'engagement de nos collaborateurs progresse chaque année ⁽²⁾	77 %	77 %	ND	⏸	En 2020, du fait de l'épidémie de Covid-19, l'enquête n'a pas pu être menée auprès des collaborateurs.
	Chaque pays déploie un programme santé/bien-être au travail	76 %	83 %	74 %	⏸	Sur la base des 70 pays ayant répondu au questionnaire, 74 % ont déclaré avoir mis en place un outil de déploiement du programme santé/bien-être correspondant aux critères définis par le Groupe.
	35 % de femmes directrices d'hôtels d'ici 2020	30 %	29 %	29 %	⏸	L'absence de progression en 2020 est liée à l'absence de promotions dans les hôtels très probablement due à la crise covid-19. Sur le périmètre global de Accor, c'est-à-dire en incluant les hôtels franchisés, le taux est le même qu'en 2019 soit 34 %.
	La perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe ⁽³⁾	83 %	82 %	ND	⏸	En 2020, du fait de l'épidémie de Covid-19, l'enquête n'a pas pu être menée auprès des collaborateurs.
 Impliquons nos clients dans une expérience durable	Chaque année, une innovation majeure pour interagir avec nos clients autour du développement durable ⁽⁴⁾	Fait	Fait	Fait	✓	La capacité d'innovation du groupe Accor s'est exprimée dans le cadre de la crise Covid-19 avec la mise en place en quelques semaines du label ALLSAFE, gage de sécurité pour les clients en période de crise sanitaire. Les normes du label ALLSAFE ont été validées par le Bureau Veritas (voir § 2.4.1.1).
	100 % de nos hôtels mettent en place les 10 actions de référence de Planet 21 In Action	77 %	93 %	93 %		Les circonstances sanitaires et économiques de 2020 n'ont pas permis d'augmenter significativement le nombre d'hôtels ayant atteint le niveau bronze (+ 59 « au moins bronze »). Cependant, les hôtels qui avaient validé le niveau bronze en 2019 ont continué de progresser avec 389 hôtels ayant atteint le niveau Argent, 249 le niveau Or et 114 le niveau Platine.
	10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables	6 / 10	7 / 10	7/10		Le déploiement des solutions écologiques se poursuit pour la plupart des produits qui n'ont pas déjà atteint un taux de déploiement de 99 % (produits d'accueil, literie, produits à usage unique, papier). Pour deux familles de produits, les efforts de Accor ont été stoppés par défaut d'engagement des fournisseurs. Une famille accuse encore un léger retard de déploiement : les cadeaux pour les clients (seuil d'atteinte de l'objectif fixé à 60 % des hôtels).

Axes	Objectifs 2020 ⁽¹⁾	Résultats 2018	Résultats 2019	Résultats 2020	Tendance	Commentaires
 Co-innovons avec nos partenaires pour ouvrir de nouvelles voies	Chaque année, une innovation majeure pour développer des modèles alternatifs et responsables ⁽⁴⁾	Fait	Fait	Fait	☑	Cette année, Accor a innové en choisissant de réorienter 25 % des dividendes prévus vers le fonds ALL Heartist, destiné à venir en aide aux collaborateurs et partenaires les plus touchés par la crise Covid (voir § 3.6.1). Une manière innovante de redistribuer la valeur créée par le Groupe.
	Notre processus « gestion des risques Éthiques et RSE » est déployé auprès de 100 % de nos partenaires – Volet Fournisseurs ⁽⁵⁾	61 %	69 %	76 %		En 2020, du fait de la crise sanitaire, le déploiement du processus de gestion des risques éthiques et RSE a été ralenti par rapport à l'objectif initial d'atteindre en 2020 les 100 % fixés en 2016. En effet, le programme d'audit n'a pas pu se dérouler de manière soutenue comme le Groupe l'avait prévu et l'échéance de réalisation des autoévaluations a été reportée d'un an pour tous les fournisseurs. Malgré le contexte, plus des trois quarts des fournisseurs sont couverts par le processus de gestion des risques (+ 7 points vs 2019) et pour 21 % des fournisseurs le processus est partiellement réalisé.
	Volet Propriétaires	ND	ND	ND	✗	Début 2021, Accor prévoit l'automatisation et l'élargissement de ces vérifications par l'acquisition d'un outil en ligne de réalisation et de gestion des évaluations des tiers. Une mission d'audit interne relative au processus KYC est prévue au plan d'audit 2021.
	100 % de nos hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire	82 %	82 %	82 %		Le reporting mis en place auprès des hôtels n'a pas permis en 2020 de capter l'ensemble des mobilisations spontanées qui ont vu le jour face à la Covid-19. La stagnation apparente reflète une mobilisation permanente des hôtels vis-à-vis de leurs communautés, renforcée en période de crise.
	100 % de nos hôtels déploient notre programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants	95 %	98 %	98 %		Le programme WATCH est clairement identifié par les hôtels, qui assurent chaque année une piqûre de rappel auprès des équipes pour entretenir leur vigilance dans la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants. Les 2 % d'hôtels non engagés dans la protection de l'enfance représentent 88 hôtels du Groupe, notamment en France (49) et au Royaume-Uni (28). Les raisons de leur non-validation sont l'absence de communication vers les clients et/ou de formation des collaborateurs. En 2021, l'accent sera mis sur ces lacunes afin de faire progresser la performance globale du Groupe.
 Aïssons avec les communautés locales pour un impact positif	10 millions d'arbres plantés avec notre programme <i>Plant for the Planet</i> à l'horizon 2021 ⁽⁴⁾	6,3 millions	7 millions	7,2 millions	⏸	Les fonds mobilisés par les hôtels pour <i>Plant for the Planet</i> étant directement corrélés à l'accueil de clients dans les hôtels, l'année 2020 s'est caractérisée par une diminution importante des financements disponibles pour les projets d'agroforesterie soutenus par le Groupe. Malgré cela, il est à noter que 261 hôtels ont participé, permettant le financement de la plantation de 302 244 arbres.

2. RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Le pilotage de la démarche éthique, compliance et RSE

Axes	Objectifs 2020 ⁽¹⁾	Résultats 2018	Résultats 2019	Résultats 2020	Tendance	Commentaires
 Visons la neutralité carbone pour nos bâtiments	- 2,8 % de consommation d'énergie par chambre en 2019 ⁽⁶⁾	-	- 2,1 %	- 28 %	☑	La crise Covid-19 a eu un impact spectaculaire sur les consommations d'énergie et d'eau en 2020 (et sur les émissions de gaz à effet de serre). Après ces circonstances exceptionnelles, Accor prévoit que ses consommations et émissions augmenteront à nouveau avec le retour de l'activité économique progressive dans les différentes zones géographiques. Accor poursuit ses efforts afin de minimiser le rebond et de pouvoir considérer 2019 comme le « pic » de son empreinte environnementale.
	- 2 % de consommation d'eau par nuitée en 2019 ⁽⁶⁾	-	- 2,4 %	- 42 %	☑	
 Bannissons le gaspillage alimentaire et favorisons une alimentation saine et durable	65 % des déchets d'exploitation des hôtels sont valorisés	49 % (données sur 634 hôtels)	56 % (données sur 695 hôtels)	57 % (données sur 777 hôtels)		Le déploiement du programme et des outils de gestion de déchets se poursuit au sein des hôtels, à un rythme cependant inférieur à la feuille de route fixée. Le niveau de remontée des données reste limité. À noter que, malgré la crise, le nombre d'hôtels engagés dans un reporting fiable augmente.
	- 30 % de gaspillage alimentaire	- 31 % (données sur 282 hôtels)	- 21 % (données sur 485 hôtels)	- 19 % (données sur 482 hôtels)	⏸	

Axes	Objectifs 2020 ⁽¹⁾	Résultats 2018	Résultats 2019	Résultats 2020	Tendance	Commentaires
 Bannissons le gaspillage alimentaire et favorisons une alimentation saine et durable	100 % de nos restaurants suivent notre Charte de l'Alimentation saine et durable	11 %	9 %	12 %	⏸	La légère hausse du taux de déploiement de la Charte de l'Alimentation saine et durable dans les hôtels entre 2019 et 2020 s'explique par une préoccupation toujours croissante sur ces sujets (circuits courts, agriculture bio, légumes de saison, etc.). La mobilisation des équipes de restauration et achats reste entière, comme l'atteste le résultat suivant : 76 % des hôtels ont déployé au moins la moitié des engagements de la Charte. La difficulté à déployer la Charte sur 100 % des hôtels est notamment due à son haut niveau d'exigence sur l'ensemble des critères.
	1 000 potagers urbains dans nos hôtels	1 056	1 227	1 220	✓	Un certain nombre d'hôtels ayant mis en place un potager ont quitté le réseau en 2020, expliquant la légère baisse observée. La mise en place de potagers continue de connaître un fort engouement de la part des équipes dans les hôtels. Dans une marque comme Mercure, plus d'un tiers des hôtels du réseau ont désormais un potager.

Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables) ; enfin le pourcentage d'hôtels Bronze est calculé en rapportant le nombre des hôtels Bronze aux hôtels ayant répondu au reporting Gaia et non pas à la totalité des hôtels.

(1) Périmètre : Hôtels filiales, managés et franchisés, sauf mention contraire.

(2) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés et collaborateurs sièges.

(3) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés et collaborateurs sièges avec une ancienneté de plus de trois mois.

(4) Périmètre : Sièges Accor, hôtels filiales, managés et franchisés.

(5) Périmètre : Fournisseurs liés à des achats référencés.

(6) Périmètre : Hôtels filiales et managés validés dans le reporting.

Légende :



Objectif atteint.



Objectif en voie d'être atteint.



Retard dans l'atteinte de l'objectif.



Objectif non atteint.

2. RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Le pilotage de la démarche éthique, compliance et RSE

2.2.5.2 Planet 21 In Action, la feuille de route des hôtels

Les hôtels du Groupe sont les principaux acteurs de l'ambition d'hospitalité positive ; une grande majorité d'entre eux sont engagés depuis des années dans une démarche de progrès continu autour du développement durable.

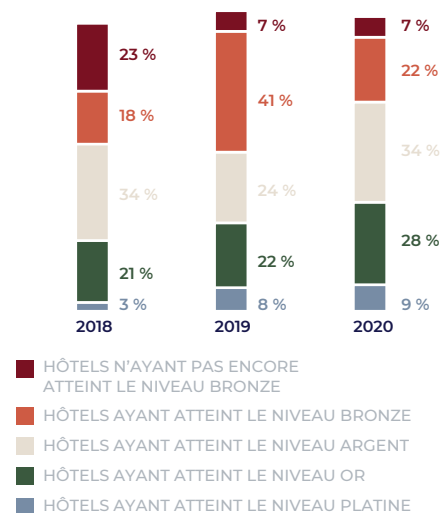
Le système de management de la performance développement durable Accor



Pour atteindre les niveaux Argent, Or et Platine, *Planet 21 In Action* propose environ 70 actions à points, à choisir librement par l'hôtel, en plus de 10 actions obligatoires pour obtenir le niveau Bronze. Ainsi, *Planet 21 In Action* permet à l'hôtel de progresser et d'augmenter sa performance en développement durable en continu, offre de la flexibilité aux hôtels qui choisissent les actions qu'ils souhaitent mettre en place (hors niveau Bronze) et assure de la visibilité à l'engagement de l'hôtel : le niveau de performance de l'hôtel est indiqué sur le site réservation all.accor.com (à partir du niveau Bronze).

Dans le cadre du déploiement de ce système de management de la performance de développement durable du groupe Accor, l'obtention du niveau Bronze fait l'objet d'audits par un organisme tiers indépendant (voir § 2.10 pour le détail des modalités de vérification).

Niveaux de Planet 21 In Action atteints par les hôtels ⁽¹⁾



(1) Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables). Le pourcentage d'hôtels Bronze est calculé en rapportant le nombre des hôtels Bronze aux hôtels ayant répondu au reporting Gaïa et non pas à la totalité des hôtels.

2.3 Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs

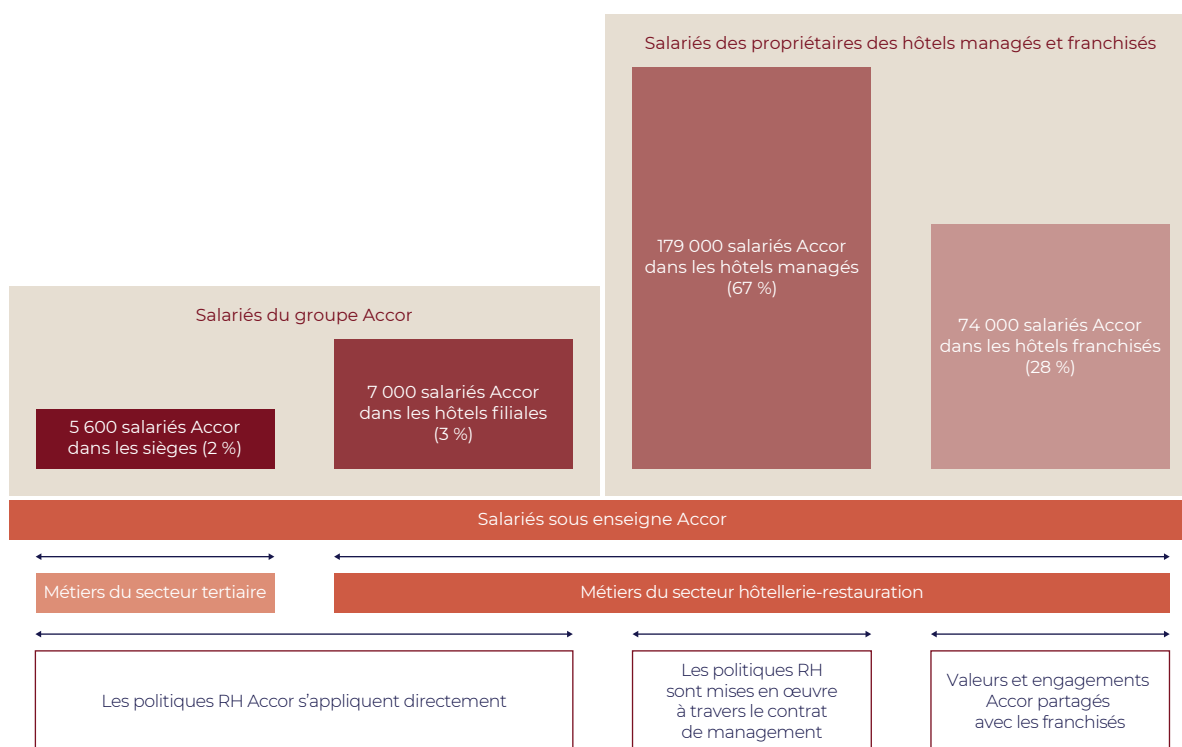
Fort de sa capacité à créer et soutenir l'emploi local, Accor renouvelle son engagement d'être un lieu d'intégration des personnes dans leur diversité, et de développement des talents. À travers sa nouvelle promesse pour les employés dont la diffusion a été initiée en 2020 et se poursuivra en 2021, Accor définit comment il entend être une entreprise

unique pour travailler et se développer : « Be Limitless : Faites ce que vous aimez. Prenez soin du monde qui vous entoure. Osez challenger le statu quo ! ». Sa culture, ses valeurs et tout ce que le Groupe fait pour développer et soutenir ses talents Heartist® est le reflet de cette promesse « Be Limitless ».

2.3.1 Le modèle social et le profil humain du groupe Accor

2.3.1.1 Le modèle social du groupe Accor

L'activité de Accor crée et maintient de nombreux emplois dans 100 pays. À fin décembre 2020, les employés Accor et sous enseigne Accor étaient environ 266 000.



Les différentes populations de personnes qui travaillent directement ou indirectement pour le groupe Accor, et la manière dont les politiques RH s'appliquent, sont les suivantes :

- 12 600 personnes salariées directement par le groupe Accor. Parmi ces personnes, 5 600 sont présentes dans les sièges au niveau Groupe et dans les pays (métiers du secteur tertiaire), les autres 7 000 personnes travaillent dans les hôtels filiales du Groupe (métiers de l'hôtellerie-restauration). Sur ce périmètre, Accor exerce ses responsabilités d'employeur. Ses valeurs, ses principes managériaux, ses politiques de rémunération, de dialogue social, de développement des talents s'appliquent directement, ainsi que toutes les responsabilités sociales inhérentes à sa position d'employeur ;
- 179 000 personnes employées par les propriétaires des hôtels managés. Un contrat de management permet de déployer les politiques de Ressources humaines du Groupe dans les hôtels managés ;
- 74 000 personnes employées par les propriétaires des 2 616 hôtels franchisés. Dans les hôtels franchisés, la gestion des salariés au quotidien revient à leur employeur : le franchisé. Accor s'attache à partager ses valeurs et ses engagements au travers de ses relations et de sa communication avec l'ensemble du réseau des franchisés. Les valeurs et les engagements du Groupe sont partagés grâce à plusieurs leviers :
 - les engagements éthiques et RSE du groupe Accor sont communiqués aux franchisés, et ce dès les contacts préalables à tout engagement contractuel. Une référence à la Charte Éthique et RSE du Groupe est systématique dans les contrats de franchise,

2. RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs

- lors des conventions de franchisés, les sujets liés aux engagements du Groupe en matière d'éthique et de RSE sont régulièrement abordés,
- les contacts fréquents qu'entretiennent les Directeurs opérations franchises avec les franchisés,
- l'accès à des contenus dédiés sur l'intranet du Groupe et aux formations dispensées par Accor Academy.

Les salariés des hôtels managés et franchisés sont aussi appelés « salariés sous enseigne Accor ». Ces personnes exercent pour la grande majorité des métiers d'hôtellerie et restauration.

De plus les activités de Accor s'appuient sur des fournisseurs et sous-traitants de rang 1 (personnel intérimaire, blanchisserie, entretien des étages et des espaces verts, etc.), ainsi que le

reste de la chaîne de fournisseurs (rang 2, 3, 4, etc.). Pour les fournisseurs de rang 1, la maîtrise des risques sociaux est supportée par la politique d'achats responsables et le plan de vigilance du groupe Accor.

La main-d'œuvre extérieure entrant dans la sphère d'influence indirecte se compose du personnel intérimaire qui renforce les équipes durant les hausses ponctuelles d'activité, ainsi que du personnel de sous-traitance dans des domaines tels que la blanchisserie, l'entretien des étages et des espaces verts, les centres d'appels, etc. Elle est estimée à environ 380 000 personnes. La maîtrise des risques, notamment sociaux, liés à sa sous-traitance et les modalités mises en œuvre par Accor pour s'assurer que ses engagements sont partagés avec ses fournisseurs et sous-traitants sont exposées au § 2.5.2.

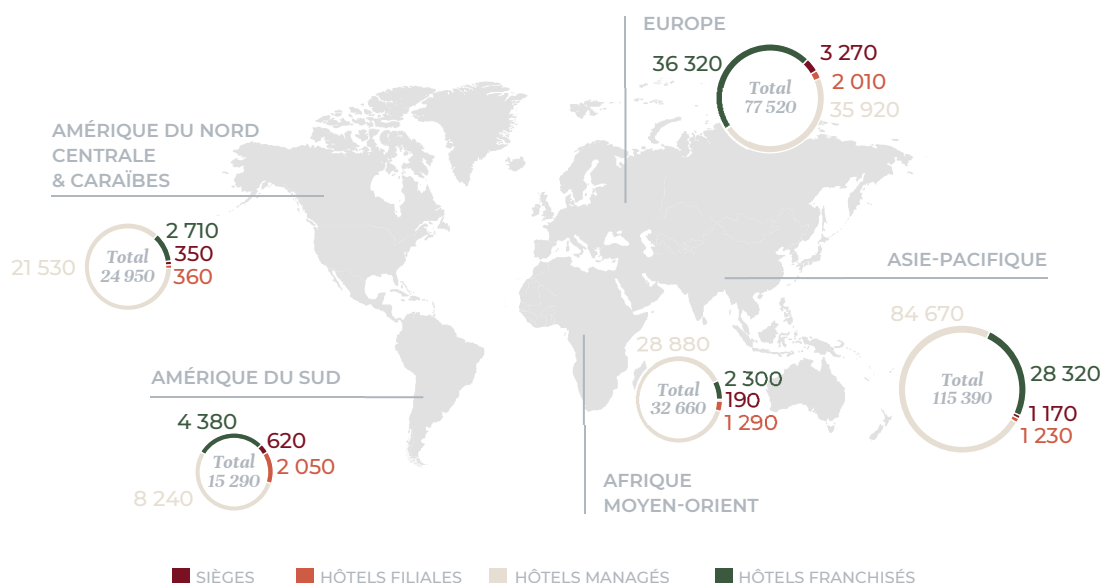
Politiques de Ressources humaines	Paragraphe	Périmètre d'application
Promesse employeur & recrutement	2.3.2 Proposer une promesse employeur attractive	Application directe en tant qu'employeur pour les sièges et les hôtels filiales Recommandation ou clause contractuelle en tant qu'opérateur hôtelier pour les hôtels managés et les hôtels franchisés
Enquête d'engagement	2.3.2.3 Engagement <i>Planet 21</i> : Chaque année le niveau d'engagement des collaborateurs progresse	Application directe en tant qu'employeur (sièges et hôtels filiales) Recommandation ou clause contractuelle en tant qu'opérateur hôtelier pour les hôtels managés
Application <i>Acting Here</i>	2.3.2.4 Engagement <i>Planet 21</i> : La perception des collaborateurs du haut niveau d'engagement RSE de Accor progresse	Application directe en tant qu'employeur (sièges et hôtels filiales) Recommandation ou clause contractuelle en tant qu'opérateur hôtelier pour les hôtels managés
Gestion des talents et des performances	2.3.3. Accompagner les collaborateurs tout au long du parcours	Application directe en tant qu'employeur (sièges et hôtels filiales) Recommandation ou clause contractuelle en tant qu'opérateur hôtelier pour les hôtels managés
Développement des compétences (Accor Academy)	2.3.4 L'apprentissage au cœur du développement des compétences	Application directe en tant qu'employeur pour les sièges et les hôtels filiales Recommandation ou clause contractuelle en tant qu'opérateur hôtelier pour les hôtels managés et les hôtels franchisés
Diversité et Inclusion	2.3.5 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion	Application directe en tant qu'employeur pour les sièges et les hôtels filiales Recommandation ou clause contractuelle en tant qu'opérateur hôtelier pour les hôtels managés et les hôtels franchisés
Santé-sécurité	2.3.6 Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, sécurité et la qualité de vie au travail	Application directe en tant qu'employeur pour les sièges et les hôtels filiales
Rémunérations	2.3.7 Reconnaître et valoriser les collaborateurs	Application directe en tant qu'employeur (sièges et hôtels filiales) Recommandation ou clause contractuelle en tant qu'opérateur hôtelier pour les hôtels managés
Dialogue social	2.3.8 Favoriser un dialogue ouvert	Application directe en tant qu'employeur pour les sièges et les hôtels filiales

2.3.1.2 Le profil humain du Groupe

Les effectifs et leur répartition géographique

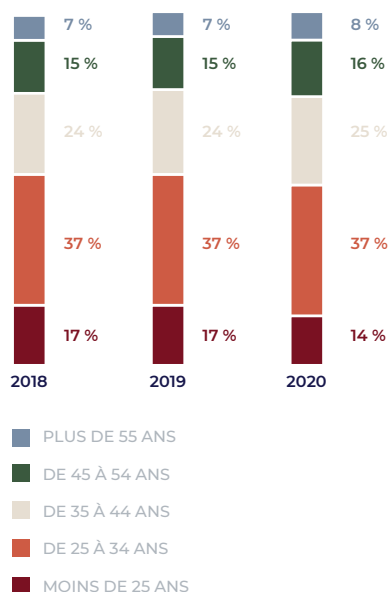
Les collaborateurs sous enseigne Accor sont estimés à environ 266 000, contre 300 000 en 2019. Cette baisse s'explique par de multiples départs et par l'absence de recrutements liée à la crise Covid-19 tout le long de l'année, malgré l'intégration des effectifs de Mama Shelter en 2020.

Les effectifs sont répartis sur les cinq continents, dans 100 pays, et selon trois modes de gestion : la filiale (environ 12 600 collaborateurs, soit 5 % de l'effectif sous enseigne), le management (environ 179 000 collaborateurs, 67 %) et la franchise (74 000 collaborateurs estimés, 28 %).



La pyramide des âges

Le Groupe se caractérise par un effectif jeune, puisque 51 % des effectifs ont moins de 35 ans.



La mixité

Les femmes représentent 43 % des effectifs et 34 % des Directeurs d'hôtels, dans les hôtels filiales, managés et franchisés.

Pour plus d'informations sur les programmes mis en œuvre par Accor pour favoriser la mixité et l'égalité femmes/hommes, voir § 2.3.5.

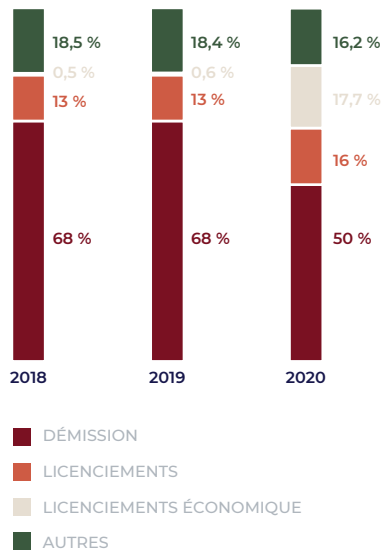
Les embauches et les départs

En 2020, sur son périmètre hors hôtels franchisés, Accor a effectué 39 094 recrutements et enregistré 85 367 départs. Le taux de turnover total est de 38 %*. Cette augmentation s'explique principalement par la crise Covid-19 et à la fermeture de nombreux hôtels pendant une grande période de l'année 2020.

	2018	2019	2020
Taux de turnover total*	36 %	34 %	38 %

* Calculé sur la base du total des départs (hors fins de contrat non permanent) sur l'effectif total.

Répartition des départs par motif dans le monde



Dans la catégorie « Autres » sont inclus les départs pour fin de contrat non permanent, retraite, expiration du visa, etc. La forte hausse de la part des licenciements économiques est directement liée à la crise Covid-19 et à la fermeture de nombreux hôtels pendant une grande période de l'année 2020.

Le taux de départ volontaire

Le Groupe enregistre un taux de démission de 22 % en 2020. 43 047 salariés ont démissionné ; ils représentent 50 % des départs du Groupe.

	2018	2019	2020
Taux de démission	29 %	27 %	22 %

Absentéisme

L'évolution du nombre moyen de jours d'absence par salarié suite à un accident du travail s'explique par les fermetures de nombreux hôtels pendant une grande partie de l'année : les collaborateurs étant globalement moins présents dans les hôtels, les accidents du travail ont été moins nombreux. Conformément aux mesures prises pour faire face à la crise Covid-19, la garde d'enfants à domicile, l'assistance aux proches vulnérables et les journées de solidarité non payées sont comptabilisées dans les absences pour raisons médicales.

Nombre moyen de jours d'absence par salarié, par motifs	2018	2019	2020
Raisons médicales	4,3	4,0	4,5
Accidents de travail	0,4	0,5	0,3
Non autorisées	0,6	0,5	0,4

2.3.2 Proposer une promesse employeur attractive

Depuis plusieurs années Accor se transforme pour faire face aux évolutions importantes de son écosystème : les attentes des clients et employés sont de plus en plus diverses et exigeantes, de nouveaux concepts hôteliers émergent, la profession s'adapte, de nouveaux métiers apparaissent, les opérateurs historiques du secteur se rapprochent et d'autres éclosent. Face à ces défis, le groupe Accor place l'expérience des clients et employés au cœur de toutes ses actions et le client est désormais le juge de la performance. Pour cela, le Groupe s'appuie sur :

- **ses Talents.** Puisque c'est la qualité de la relation entre le client et le collaborateur qui l'accueille qui est le fondement d'une expérience inoubliable, le Groupe poursuit son objectif majeur : donner une expérience employé inoubliable, améliorer en permanence savoir-faire et savoir-être des collaborateurs. Pour cela, la reconnaissance et le développement des talents sont au centre de la stratégie Accor ;
- **sa Culture.** Puisque c'est un environnement de travail favorisant l'autonomie du collaborateur qui lui permet de s'engager personnellement dans la relation avec le client,

le Groupe adapte en permanence ses organisations pour les rendre plus inclusives, ouvertes, agiles, innovantes et adaptées aux communautés qu'elles ont vocation à servir.

2.3.2.1 La promesse employeur du groupe Accor : « Be Limitless »

L'une des plus grandes richesses de Accor est l'ensemble de ses talents, c'est pourquoi les attirer et les fidéliser est une de ses priorités. Depuis 2019, Accor a une proposition de valeur employeur forte, qui incarne le caractère unique du Groupe, ses valeurs, sa vision de l'hospitalité augmentée et qui porte pour chacun de ses collaborateurs un message clair sur l'expérience et le parcours professionnel vécus et à vivre au sein du Groupe.

Basée sur la culture d'entreprise, notamment *Heartist*®, et les valeurs du groupe Accor, la proposition de valeur employeur de Accor est : « Be Limitless : Faites ce que vous aimez. Prenez soin du monde qui vous entoure. Osez challenger le statu quo ! »

La promesse « Be Limitless » constitue un nouveau référentiel pour l'organisation. Elle est soutenue par les quatre piliers suivants :

1. *Come as you are* (Venez comme vous êtes) – développer une culture d'entreprise inclusive.
2. *Work with purpose* (Donnez du sens à vos actions) – donner l'opportunité de s'engager avec le Groupe.

3. *Grow, learn and enjoy* (Grandissez, apprenez et savourez) – donner accès à des formations et plans de carrière attractifs.

4. *Explore limitless possibilities* (Explorez des possibilités infinies) – offrir des opportunités de carrière attractives.

Du fait de la pandémie de Covid-19, la promesse employeur n'a pu prendre vie que partiellement en 2020 et n'a pas fait l'objet d'un lancement global ; il est prévu courant 2021.

We are all Heartist®, la culture d'entreprise de Accor

Avec la signature *Heartist®*, Accor impulse une culture d'entreprise, commune à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, où chacun d'entre eux est reconnu comme un *Heartist®* maîtrisant l'art d'accueillir et de servir les autres avec cœur, curiosité et inventivité. Cette signature a été établie à partir de l'ADN du groupe Accor, composé à 85 % d'éléments communs à tous, partout dans le Groupe, quels que soient la géographie, le métier ou la marque, et à 15 % de spécificités propres à chaque marque. À partir de cet ADN commun – et pour centrer ses attentions sur l'expérience client, et l'expérience employés : la création de lien avec le client, les échanges personnalisés, la création d'émotions et de passion dans les interactions quotidiennes – la visée de la culture d'entreprise est que chacun doit se sentir responsable et autonome, apprenant des autres, engagé dans le partage du savoir et de l'expérience, et pouvoir s'appuyer sur de nouveaux environnements digitaux.

2.3.2.2 Attirer les meilleurs talents

Le processus de recrutement au sein du groupe Accor s'appuie largement sur la nouvelle proposition de valeur employeur « Be Limitless ». Dans cette optique, le site de recrutement *Accor Careers* repose sur un écosystème digital qui permet de répondre à un double objectif :

- la création d'une expérience optimisée pour chaque candidat. Le candidat peut désormais voir un contenu personnalisé (langue, localisation, historique, connexion avec LinkedIn, etc.) et le temps nécessaire au dépôt d'une candidature a été réduit au minimum : moins de cinq minutes. Dans chaque zone géographique, les contenus du site *Accor Careers* peuvent être adaptés aux spécificités du marché de l'emploi local ;
- le déploiement d'un processus de sélection de talents homogène à travers l'ensemble du Groupe, quelles que soient la géographie et la marque. Pour ce faire, différents outils d'évaluation en ligne basés sur le référentiel de compétences du leadership Accor ont été conçus. Ils permettent aux recruteurs de s'assurer que les compétences comportementales du candidat correspondent au poste auquel il prétend. De plus, des guides d'entretien de recrutement ont été développés en fonction du niveau de leadership du référentiel de Accor. Ces guides accompagnent les managers lors de l'entretien de recrutement afin d'évaluer les compétences d'un candidat, l'adéquation du profil du candidat au poste, le niveau de performance attendu, etc.

Le recrutement de jeunes talents étant au cœur des préoccupations du Groupe, Accor collabore depuis de nombreuses années avec plus de 250 établissements,

écoles et universités de tous niveaux et spécialisations partout dans le monde. Une grande diversité d'activités ciblées sur cette population (visites régulières, partenariats spécifiques, animations sur les réseaux sociaux, événements de recrutement originaux : *speed meetings*, *open doors recruitment*, *simulation lab*, etc.) crée un tissu relationnel serré qui facilite l'entrée des jeunes dans le Groupe. En 2020, ces activités ont été réduites et la participation du Groupe aux événements s'est principalement faite à distance.

2.3.2.3 Engagement Planet 21 : chaque année le niveau d'engagement des collaborateurs progresse

À travers son enquête d'engagement, Accor souhaite disposer d'un état des lieux général et mesurer chaque année la progression. En 2020, du fait de la crise liée au coronavirus, l'enquête d'engagement n'a pas pu être lancée.

Une enquête « pulse » a été menée en juin, puis en novembre auprès des collaborateurs du siège Corporate (Accor SA) pour mieux connaître le vécu et l'expérience des salariés tout au long de la situation Covid-19. L'objectif de cette enquête était également de leur donner la possibilité d'exprimer leur opinion sur les nouvelles méthodes de travail qui se sont fait jour pendant la crise (télétravail notamment). Cette enquête a été menée 100 % en ligne, sur base volontaire et confidentielle. Cette enquête a permis au Groupe d'identifier ses points forts (équipements techniques mis à disposition pour travailler, réponse adéquate du Groupe à la crise, qualité des informations communiquées) et des points d'attention (le degré d'optimisme quant à l'avenir, la charge de travail liée notamment à l'activité partielle).

2.3.2.4 Engagement *Planet 21* : la perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe

Accor est conscient que la RSE est un facteur de mobilisation et de fidélisation des salariés. Plus ils se mobilisent autour d'un projet de développement durable, plus ils sont engagés dans leur travail, et plus ils donnent du sens à leur action et se sentent attachés à leur employeur. Par ailleurs, le Groupe considère que ses collaborateurs sont les premiers destinataires de ses engagements et la clé de voûte de sa politique de développement durable. Ils en sont en effet les ambassadeurs par leurs gestes au quotidien et auprès des clients. Dans le cadre du programme *Planet 21* 2016-2021, Accor a pris l'engagement de faire progresser la perception de ses collaborateurs sur son haut niveau d'engagement RSE d'ici à 2021 ⁽¹⁾.

L'indice de responsabilité sociétale, établi dans le cadre de l'enquête d'engagement du Groupe, permet de suivre cette progression. Cet indice mesure la perception des collaborateurs sur les sujets liés à :

- l'action du Groupe au niveau social et environnemental ;
- la promotion de la diversité et de l'inclusion ;
- la reconnaissance par l'encadrement ;
- la politique de développement des compétences.

En 2020, l'enquête d'engagement n'ayant pas été menée (voir paragraphe précédent), cet indice n'a pas pu être calculé.

	2018	2019	2020
Indice de responsabilité sociétale du Groupe	82 %	82 %	ND

Pour faire progresser son indice de responsabilité sociétale, le Groupe donne de la visibilité à ses engagements et la possibilité à tous les collaborateurs de s'engager personnellement ou de partager de bonnes pratiques et des initiatives solidaires, que ce soit dans le cadre de *Planet 21*, de *Accor Solidarity* ou via des initiatives très locales.

Depuis 2018, le Groupe met à la disposition des collaborateurs Accor et des hôtels managés (soit 75 % des effectifs totaux du Groupe) une application mobile *Acting Here*, dédiée à la pédagogie sur le développement durable et à l'engagement des collaborateurs autour d'écogestes simples et concrets.

L'application *Acting Here* s'appuie sur une mécanique de « gamification » visant à encourager un maximum les collaborateurs au passage à l'action, dans leur travail comme à la maison. Accor a ainsi défini « Les Essentiels » : ces 20 comportements dont le Groupe souhaiterait qu'ils deviennent des incontournables pour ses collaborateurs (ne pas laisser couler l'eau inutilement, éteindre la lumière au moment de quitter une pièce, etc.). Dans la deuxième version de l'application, mise à disposition des collaborateurs au début de l'année 2020, chaque nouvel utilisateur est obligé de se former aux 20 écogestes essentiels et de regarder les vidéos qui présentent le programme *Planet 21* et le programme *Planet 21 In Action*.

Cette application mobile permet également le partage de bonnes pratiques individuelles ou collectives entre

collaborateurs et entre hôtels. Certaines des bonnes pratiques postées sur *Acting Here* sont ensuite relayées sur d'autres réseaux sociaux afin de leur donner plus de visibilité et inspirer les collaborateurs du Groupe. En 2020, du fait de la crise liée à la pandémie de Covid-19, seules deux campagnes thématiques ont pu avoir lieu : une campagne sur l'eau, et une campagne sur les plastiques – qui a accompagné l'annonce par le groupe Accor de son engagement de supprimer les plastiques à usage unique de l'expérience client d'ici à 2022. D'autres campagnes initialement prévues pour 2020 seront reportées en 2021 : changement climatique, inclusion & diversité, alimentation, solidarités.

2.3.3 Accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours

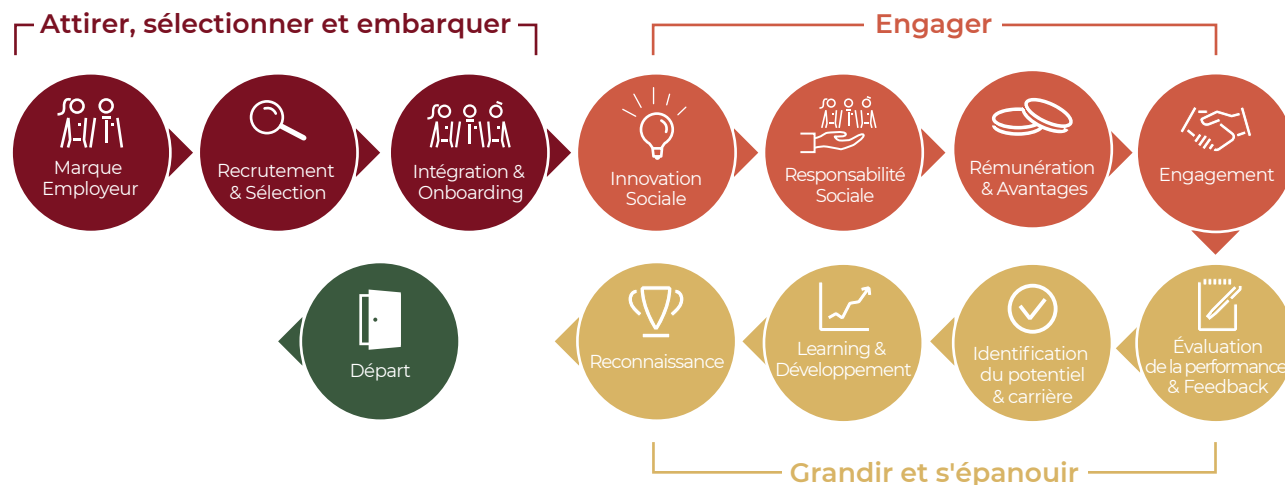
Accor porte une attention particulière aux 266 000 Talents travaillant sous ses enseignes. La gestion des talents est un levier majeur d'attraction et de leur rétention, avec un objectif simple, mais ambitieux : que chacun puisse se sentir libre et responsable dans son poste afin d'être en mesure, collectivement et individuellement, d'offrir la meilleure expérience client. Accor s'attache à accompagner le parcours de ses collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle dans le Groupe.

(1) Cet engagement, initialement prévu à fin 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19.

2.3.3.1 Talent Journey : une approche systémique du parcours des collaborateurs

En miroir du Parcours Client (*Guest Experience*), qui guide toutes les réflexions et la transformation du Groupe, le Parcours Talent (*Talent Journey*) fait un parallèle entre le parcours d'un collaborateur au sein du Groupe et le parcours du client qui séjourne à l'hôtel. Cette approche rappelle les enjeux et les bonnes pratiques de management à chaque étape du parcours du collaborateur en faisant le lien avec

le cœur de métier de l'hôtelier. Quelques exemples : une marque employeur qui se différencie de la concurrence est aussi essentielle pour attirer les talents qu'une marque hôtelière de renom pour attirer les clients. La décision d'un talent de postuler est aussi cruciale que la décision d'un client de réserver, c'est l'étape du premier contact, fondatrice pour la suite de la relation.



Le *Talent Journey* est au cœur de toutes les actions menées par le Groupe pour accompagner les collaborateurs. Il est applicable pour les sièges, les hôtels filiales et les hôtels managés (soit 72 % de l'effectif total du Groupe).

2.3.3.2 Gestion des talents et des performances

Au sein du *Talent Journey*, la gestion des Talents couvre les étapes suivantes : évaluation de la performance et *feedback*, identification du potentiel, gestion de carrière et départ. La gestion des talents est assurée par Accor pour les salariés des sièges, des hôtels filiales et des hôtels managés (soit 72 % des effectifs totaux du Groupe).

Profitant du développement de la plateforme digitale Talent & Culture (T & C), appelée INES (voir § 2.3.4.2), Accor a développé un processus cyclique, continu et dynamique de gestion des talents et des performances. Chaque talent, quel que soit son niveau dans le *leadership model*, bénéficie d'un entretien de performance avec son manager. À partir du troisième niveau de leadership, la performance globale évaluée est la combinaison pour moitié de l'atteinte des objectifs et pour moitié du développement des attitudes, comportements et aptitudes au leadership attendues de son niveau. L'entretien de performance permet de faire le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs de l'année à venir, auxquels est liée la rémunération variable. Il donne également la possibilité aux collaborateurs d'échanger sur leur projet professionnel en vue de déterminer un plan de développement adapté pour développer leur potentiel. Depuis 2020, les collaborateurs peuvent choisir de conduire

cet entretien de performance en mode continu, sur une fréquence mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle. Ils peuvent également solliciter des *feedbacks* de « pair à pair » à tout moment, pour soutenir le développement de leurs compétences. Initialement prévu pour 2020, le déploiement d'INES et sa mise à la disposition de tous les collaborateurs du Groupe ont été freinés sur certaines zones géographiques par la crise sanitaire, et reportés à l'année 2021.

2.3.3.3 Préparer la relève managériale

Le processus des *Talent Review* mené par Accor est un impératif de la politique de gestion de talents pour soutenir le déploiement du Groupe et de ses talents. Le processus de *Talent Review* est applicable pour les salariés des sièges Accor et pour les rôles de managers à partir de chef de service pour les hôtels filiales et managés (soit 72 % des effectifs totaux du Groupe).

Ce processus est basé sur l'évaluation de la performance (compétences, comportements, réalisations) et l'identification du potentiel (aspirations, capacité, engagement personnel), déterminées pour chaque talent lors de son entretien de performance et de développement. Le Groupe poursuit son objectif d'intégrer les collaborateurs à partir du troisième niveau de leadership dans cette dynamique.

La cartographie qui est ainsi établie donne une vision globale des talents présents dans le Groupe. Elle sert à établir les plans de développement de chacun des talents et à identifier les compétences à recruter ou à développer.

Elle sert également à établir les plans de succession, à donner au Groupe une visibilité sur le vivier de leaders et futurs leaders et à accompagner les mobilités.

2.3.4 L'apprentissage au cœur du développement des compétences

Le groupe Accor est convaincu que qualité de service et satisfaction des clients dépendent essentiellement des compétences et de l'engagement des collaborateurs. La stratégie de *Learning & Development* de Accor est le support du troisième pilier « Grow, learn and enjoy » de la nouvelle promesse employeur « Be Limitless ». Elle met le développement continu des talents au centre de ses priorités, avec l'objectif de faire de l'apprentissage un « style de vie » chez Accor. Il s'agit de donner à chacun les moyens de développer son autonomie, d'entrer dans une culture de l'apprentissage permanent et de développer ses compétences de manière agile en réponse à un environnement en pleine évolution.

2.3.4.1 Refonte des Accor Academy

Conformément aux travaux menés en 2019, la réorganisation globale des Accor Academy a débuté en 2020 et se poursuivra en 2021. Les 18 académies existantes en 2019 sont devenues cinq Accor Academy régionales proposant une offre homogène, mais aussi des contenus et des facilitateurs certifiés de classe mondiale. Les nouvelles Accor Academy mettent l'accent sur des formats plus orientés multimédia et numérique, et sur des modes d'apprentissage communautaires et entre

pairs. Cette transition vers plus de formats numériques a été accélérée par la crise sanitaire : l'ensemble de l'offre de formation a été mis à jour pour s'adapter aux formations à distance. Enfin, un objectif phare des Accor Academy est de permettre au plus grand nombre d'avoir accès à du contenu de formation, cela pourra se faire notamment à travers la plateforme digitale T & C « INES », en cours de déploiement (voir § 2.3.4.2).

L'offre de formation de l'Accor Academy est ouverte à l'ensemble des collaborateurs sous enseigne Accor, quels que soient leur métier, leur niveau de formation, leur poste et leur ancienneté. Ainsi, tous les salariés des sièges, des hôtels filiales, managés ou franchisés ont accès aux formations proposées qui peuvent être adaptées selon les besoins spécifiques liés au mode de management de l'hôtel.

Des formations sont dispensées par des collaborateurs du Groupe dans le cadre notamment de l'intégration des nouveaux talents, ou sur des thématiques spécifiques à chaque marque. Elles sont obligatoires et ont vocation à impacter directement la qualité et l'esprit de service. Ainsi, 67 % des heures de formation ont été délivrées par des managers Accor en 2020.

Formations	2018	2019	2020
Nombre d'heures de formation (en millions)	4,3	5,9	2,6

2.3.4.2 Professionnaliser les métiers et ancrer la culture

La création de programmes de formation spécifiques donne l'opportunité aux collaborateurs sous enseigne du Groupe d'acquérir de nouvelles compétences et/ou de perfectionner une expertise dans un contexte de forte évolution de la profession.

Plusieurs filières ont pour but de professionnaliser les métiers, mais aussi de développer les compétences des équipes et de les informer sur les parcours de carrière. Ces filières métiers sont dotées d'un environnement digital dédié au développement des compétences dans un champ d'expertise spécifique. Cet environnement digital rappelle les compétences de la filière et comprend des parcours, des programmes, des contenus, en lien avec la filière concernée.

Ces campus existent pour les filières *revenue management* (depuis 2017), *ventes* (depuis 2017) et *marketing distribution* (depuis 2019).

En 2020, afin de tirer parti de la réorganisation des temps de travail pendant la période de crise sanitaire, de nombreuses formations généralistes ont été mises à disposition des collaborateurs en ligne : langues, bureautique, etc.

Dans le cadre du label « ALLSAFE » (voir paragraphe XX), une formation complète en matière de sécurité et d'hygiène a été conçue et déployée en un temps record par les Academy à l'ensemble des collaborateurs sous enseigne Accor.

Enfin un module spécifique portant sur la résilience et la gestion de crise « Leading the new normal » a été développé pour les managers dans le cadre du « Leadership Program », déployé au siège Groupe (France).

La plateforme INES (*Integrated engagement services*) au service de l'engagement des collaborateurs

La plateforme digitale T&C, appelée INES, a été lancée en janvier 2020. Elle permet de renforcer l'expérience des collaborateurs. Chaque collaborateur, en administrant son profil, peut notamment disposer d'une identité digitale et accéder à des ressources utiles aux différentes étapes de son parcours dans le Groupe, notamment sa gestion de carrière et ses formations. C'est également un outil de recrutement et de gestion des Talents. Freiné en 2020, le déploiement de la plateforme INES n'a pu être réalisé que partiellement et sera poursuivi en 2021. Elle est proposée comme une offre à laquelle les propriétaires d'hôtels peuvent adhérer.

INES a été conçue pour que la promesse employeur de Accor « Be Limitless » puisse prendre vie pour tous : les collaborateurs, les propriétaires d'hôtels, et *in fine*, les clients.

Concrètement, elle offre des outils et des contenus dans trois domaines :

- l'acquisition de nouveaux talents et la gestion de la mobilité : une gestion digitalisée et de présélection des candidatures pour une plus grande efficacité, un partage des offres permettant aux salariés de prendre connaissance des postes disponibles et de postuler ;
- le *Talent Management* qui permet de gérer la performance, le *feedback*, les évolutions de carrière, les plans de succession ;
- le *Learning*, qui regroupe l'ensemble de l'offre de formation Accor dans le monde dans toutes les fonctions et pour tous les salariés, et disponible pour la plupart *via* leur Smartphone.

2.3.5 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion

Promouvoir la diversité & l'inclusion est pour le Groupe un levier de performance, d'innovation et d'épanouissement. C'est une démarche historique et volontaire, un des principes fondateurs de l'éthique managériale pour lutter contre les discriminations et pour l'égalité de traitement dans l'entreprise. Le Groupe a structuré sa démarche en matière de diversité & d'inclusion dès 2008 et de nombreuses réalisations sont depuis venues soutenir et porter ces engagements. Ceux-ci s'appliquent aux salariés sièges des hôtels filiales et managés (soit 72 % des effectifs totaux du Groupe) et sont communiqués auprès des salariés des prestataires et sous-traitants présents dans les hôtels.

En matière de diversité et d'inclusion, la démarche du Groupe couvre quatre enjeux :

- la responsabilité sociale : Accor, en tant qu'employeur responsable, a pour devoir d'être le reflet de la diversité des communautés dans lesquelles il se déploie ;
- l'attractivité d'employeur : Accor est une entreprise qui est fière de ses différences et adresse une image positive à l'externe ;
- le dynamisme commercial : Accor, en faisant de la diversité une priorité, répond aux attentes de ses clients pour concevoir des solutions adaptées ;
- la performance opérationnelle : l'inclusion et la cohésion sociale sont des facteurs importants pour le bien-être au travail, et l'engagement de tous les collaborateurs.

2.3.5.1 Gouvernance et outils

Les engagements internationaux pour la diversité et l'inclusion de Accor

Le Groupe reconnaît les différences de chacun de ses collaborateurs et place les compétences individuelles au cœur de la performance collective. Ces engagements se structurent autour de quatre priorités :

- la mixité et l'égalité professionnelle femmes/hommes ;
- l'insertion des personnes en situation de handicap ;
- la richesse des origines ethniques, sociales ou culturelles ;
- l'intégration des personnes LGBTQ+ (lesbienne, gay, bisexuel[le], transgenre, queer, autres identités sexuelles ou de genre).

La politique du Groupe pour la diversité et l'inclusion et contre la discrimination est formalisée à travers l'Engagement Diversité Groupe, qui a été déployé en 2011 et traduit en 13 langues.

Huit sous-engagements sont le socle de la politique diversité & inclusion :

- lutter contre toute forme de discrimination liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au sexe, à l'âge, aux caractéristiques physiques, au handicap, aux convictions religieuses, aux langues, à la situation familiale, aux activités syndicales, à l'orientation sexuelle, etc. ;
- donner à chacune et chacun sa chance de réussir en plaçant les compétences au cœur de ses politiques managériales et de Ressources humaines, avec pour objectif d'accueillir, de faire grandir et d'accompagner équitablement tous les talents ;
- former et sensibiliser les collaborateurs à la diversité avec les outils et les moyens nécessaires pour leur permettre de s'approprier la richesse de leur diversité, en tenant compte des réalités locales ;
- faire connaître les engagements de Accor pour promouvoir la diversité en informant les collaborateurs comme l'ensemble des partenaires du Groupe sur la politique et les actions menées ;
- être des ambassadeurs de la diversité auprès des clients et des partenaires du Groupe (fournisseurs, propriétaires d'hôtels, investisseurs, etc.) dans un souci d'éthique partagée ;
- décliner la diversité dans les offres de services en les adaptant à la diversité des clients ;
- encourager le dialogue et évaluer les actions en veillant à ce que les équipes de direction Accor dans le monde réalisent des diagnostics diversité pointus, sur la base d'études d'opinion internes, de critères quantitatifs ou de constats qualitatifs ;
- rendre compte auprès du Comité exécutif des actions diversité menées au sein du Groupe pour recueillir ses orientations et recommandations sur les pistes de progrès.

L'enquête d'engagement mesure la perception des collaborateurs sur les sujets liés à l'égalité des chances, notamment :

- la promotion de la diversité et de l'inclusion ;
- la politique de développement des compétences ;
- la reconnaissance par l'encadrement.

En 2020, l'enquête d'engagement annuelle n'a pas pu être menée du fait du contexte de crise Covid-19.

L'animation de la communauté Diversité & Inclusion

La communauté Diversité & Inclusion (D&I) est structurée autour de Champions D&I dont le rôle principal est de déployer la stratégie D&I dans les zones et les pays et de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'action.

Accor dispose de deux leviers principaux pour promouvoir la diversité et lutter contre les stéréotypes : la formation et la démonstration des bonnes pratiques mises en œuvre dans le Groupe. Pour cela, Accor a développé au fil des années de nombreux outils généralistes ou thématiques qui rappellent ses engagements, donnent accès aux documents de référence sur le sujet, permettent la compréhension et la maîtrise des enjeux, donnent des lignes directrices ou des exemples pour une mise en pratique : le site Intranet Diversité & Inclusion Groupe, le Glossaire Diversité & Inclusion, la Charte de recrutement Groupe, le guide handicap, la charte Business & Disability de l'OIT, et le guide pour les recruteurs et managers « Recruter sans discriminer ». En 2020, Accor a développé un *e-learning* sur la non-discrimination à destination de tous les collaborateurs sous enseigne Accor. Décliné en six langues, il sera disponible en 2021.

2.3.5.2 Promouvoir la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes

Engagement Planet 21 : 35 % de femmes Directrices d'hôtels d'ici 2021 ⁽¹⁾

Les objectifs de Accor pour la mixité et l'égalité entre les femmes et les hommes sont :

- l'égalité représentation des sexes dans le management et la parité salariale avec 35 % de Directrices d'hôtels avant fin 2021, 30 % de femmes au Comité exécutif avant fin 2022 et 40 % en 2025 (nouvel objectif pris en 2021) (l'objectif précédent de 20 % a été atteint en 2016) ;
- 40 % de femmes dans les Comités exécutifs des « hubs » en 2022 et 45 % en 2025 (nouvel objectif pris en 2021) ;
- la sensibilisation et la motivation des collaborateurs masculins à la mixité femmes/hommes ;
- l'évolution des mentalités en lien avec les changements de l'industrie hôtelière, notamment en luttant contre les stéréotypes de genre ;
- atteindre 35 % d'hommes dans le réseau mixité du Groupe fin 2017 (objectif atteint).

Ces objectifs s'appliquent sur l'ensemble du périmètre du Groupe, y compris les hôtels franchisés et les nouvelles acquisitions, ils sont assortis du plan d'action suivant :

- accélérer la culture d'inclusion par l'animation renforcée des dispositifs déjà existants : réseau de Champions D&I

actifs dans les pays, réseau RiiSE, célébrations ⁽²⁾ D&I, lien fort avec les « écosystèmes » locaux dans tous les hubs sur les questions d'égalité femmes/hommes ;

- renforcer la gestion de talents féminins à haut potentiel au travers du développement des programmes de talent en régions et dans les pays pour promouvoir plus de femmes directrices d'hôtels, du suivi du nombre de femmes dans les programmes Talent, du développement d'un programme de coaching Accor permettant aux femmes à potentiel d'accéder à des postes de Comités de direction et de Comités exécutifs et d'un plan de succession assurant la présence des femmes en fonction des objectifs ;
- piloter la nomination des talents avec pour règle : 50 % de femmes parmi les finalistes en vue d'une nomination des membres des Comités exécutifs et des Comités de direction ;
- responsabiliser les membres du Comité exécutif Groupe dans l'atteinte des objectifs ;
- suivre régulièrement les indicateurs associés aux objectifs.

L'égalité représentation des sexes dans le management et la parité salariale

Initialement fixée pour fin 2018, l'atteinte de l'objectif de 35 % ⁽³⁾ de femmes Directrices d'hôtels a été reportée à fin 2021. En 2020, le taux de femmes Directrices d'hôtels est de 34 % ⁽³⁾. Une analyse approfondie des freins a été faite auprès des pays et des plans d'action adaptés aux besoins des collaboratrices ont été définis. Ainsi, depuis 2017, des programmes internes ont été mis en place dans plusieurs pays du Groupe pour aider les femmes cheffes de service à potentiel à progresser pour devenir directrices d'hôtels et le Groupe participe à de nombreux programmes externes de leadership.

L'engagement du groupe Accor en faveur de l'égalité entre hommes et femmes est notamment concrétisé à travers sa signature en 2015 des *Women's Empowerment Principles*, portés par l'ONU Femmes pour soutenir l'autonomisation des femmes.

Pour la période 2016-2020, le Groupe a également été sélectionné comme *Impact Champion* dans le mouvement de solidarité HeForShe. Dans ce cadre, Accor s'était notamment engagé à réduire les écarts de salaires entre les hommes et les femmes. Pendant la période, une analyse a été effectuée annuellement et un plan d'actions mené pour s'assurer que les écarts resteraient non significatifs ⁽⁴⁾. Le programme 2016-2020 étant parvenu à son terme, dans la continuité de ses engagements, Accor a été sélectionné par l'ONU Femmes monde pour rejoindre en 2021 l'une des six coalitions d'action du nouveau programme « Génération Egalité ». Accor est officiellement leader de la coalition « Gender-based Violence » / « Violence fondée sur le genre ».

Depuis 2018, Accor poursuit son engagement dans l'initiative #StOpE dont l'objectif est de partager et promouvoir les bonnes pratiques de lutte contre le sexisme dit ordinaire au travail et de créer un collectif d'entreprises et de dirigeant(e) s engagés sur ce sujet. À fin 2020, le collectif comptait plus de 114 membres, écoles et organisations signataires. Chaque signataire devra au moins déployer

(1) Cet engagement, initialement prévu à fin 2018 puis 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19.

(2) Célébrations telles que : Journée internationale des droits des femmes, Journée Internationale du handicap, ou autres célébrations internes au Groupe (Journée ou Semaine de la diversité) ou nationales.

(3) Périmètre : hôtels managés et franchisés.

(4) Inférieurs à 5%.

l'une des huit grandes thématiques du livret de bonnes pratiques créé lors de groupes de travail. Déployée sur le périmètre France dans un premier temps, cette initiative a vocation à être étendue en Europe en 2021.

Pour tous les programmes de formation sur le leadership, une vigilance accrue est portée à la participation des femmes.

En 2020, le siège corporate Accor obtient la note de 93/100 à l'indice sur l'égalité salariale hommes/femmes mis en place par le décret français n° 2019-15 du 8 janvier 2019 sur les

dispositions visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise.

La sensibilisation et la motivation des collaborateurs masculins à la mixité femmes/hommes

Le Groupe s'était fixé l'objectif d'atteindre 35 % de membres hommes au sein du réseau mixité d'ici 2017. RiISE (le réseau mixité du Groupe) est un réseau international présent dans plus de 100 pays. À fin 2020, ce réseau comptait presque 26 000 membres dans le monde, dont 49 % d'hommes.

Part des femmes dans les effectifs ⁽¹⁾

	2018	2019	2020
Total femmes	44 %	43 %	43 %
Encadrantes	42 %	42 %	41 %
dont Directrices d'hôtels	30 %	29 %	29 %

L'intégration des personnes en situation de handicap

Accor compte parmi les entreprises pionnières au sein du réseau international handicap de l'OIT (Organisation internationale du travail), qu'il a rejoint en 2015. Lancé en juin 2011, ce réseau de l'ONU fédère des entreprises internationales souhaitant faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap dans le milieu du travail. En octobre 2015, Accor a signé la Charte du Réseau mondial « Entreprise et handicap » de l'OIT, s'engageant ainsi à promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap dans ses activités à travers le monde.

Chaque année, la Journée internationale du handicap (3 décembre) est célébrée au sein de Accor. Cette journée permet de sensibiliser les collaborateurs autour d'une thématique spécifique sur le handicap et plus largement de rappeler l'implication du Groupe sur cette thématique. En 2020, la campagne #DisabilityStories s'est tenue en deux temps :

- une sensibilisation des collaborateurs avec des bandes dessinées créées pour Accor par un dessinateur français qui décrivent cinq situations différentes auxquelles les collaborateurs pourraient être confrontés au quotidien ;
- un concours BD #DisabilityChallenge : les collaborateurs sont invités à faire une à quatre bulles de BD pour raconter une histoire en lien avec le handicap.

Cette campagne, lancée à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi de personnes en situation de handicap (SEEPH 2020) et de la Journée internationale du Handicap, a également comporté une table ronde sur le thème « Covid-19 et handicap ». Elle s'est achevée sur l'élection de trois gagnants au challenge.

En 2020 dans ses établissements filiales et managés, Accor emploie 1 728 personnes dont le handicap est reconnu par la législation locale, ce qui représente 1 % des collaborateurs. À l'international, il est parfois difficile de comptabiliser les collaborateurs en situation de handicap déclaré. Accor considère que le nombre réel de personnes en situation de handicap est aujourd'hui sous-estimé.

Accor poursuit son engagement en matière d'égalité des chances en renforçant encore plus en cette période de crise sanitaire les actions pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. Cet engagement s'inscrit dans une démarche d'ouverture, de promotion de l'égalité professionnelle et de prévention des discriminations, partout où le Groupe est présent. Le 6^e accord de Groupe, pour l'emploi, l'inclusion, l'intégration, le maintien et l'évolution dans l'emploi des personnes en situation de handicap conclu pour les années 2021 à 2023 décline les principes pour piloter et animer le recrutement, l'inclusion, l'intégration, le maintien de l'emploi et l'évolution de carrière des personnes en situation de handicap. À fin 2020, Accor enregistre un quota de 5 % de collaborateurs en situation de handicap en France.

2.3.5.3 Promouvoir la diversité culturelle et lutter contre les discriminations

Chaque pays d'implantation du Groupe met en place un plan d'action en fonction des enjeux locaux en matière de discriminations. En Australie par exemple, des programmes spécifiques sont mis en œuvre pour la promotion de l'inclusion des Aborigènes depuis 2001 : stratégie de recrutement direct, partenariat avec le gouvernement, programmes de formation spécifiques, relations avec les communautés aborigènes pour le développement d'expériences clients. Ainsi, depuis 2017, plus de 450 personnes issues des communautés aborigènes font partie des effectifs sous enseigne Accor.

En France Accor participe au programme PaQte pour l'insertion professionnelle des jeunes issus des quartiers prioritaires de la ville. En 2020, Accor a accueilli 560 jeunes en stage de 3^e.

En Amérique du Sud, un partenariat exclusif avec TENT Partnership for Refugees a été mis en place en vue de recruter dans les hôtels des réfugiés vénézuéliens en Argentine, au Brésil, au Chili, en Colombie et au Pérou. L'ambition est de recruter 160 réfugiés en 2021.

(1) Périmètre : hôtels filiales et managés

2. RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs

En Angleterre, Accor a lancé un partenariat avec GROUNDWORK qui soutient les réfugiés, les prépare à travailler au Royaume-Uni et les aide à trouver un emploi adapté à leurs besoins et compétences. Ce partenariat a donné naissance au programme « Elevate » : deux journées portes ouvertes pour créer des relations entre la communauté des réfugiés et le groupe Accor et déboucher sur quelques recrutements de nouveaux collaborateurs parmi les réfugiés.

2.3.5.4 Accor renforce son engagement pour la cause LGBTQ+

Au sein du groupe Accor, c'est le Brésil qui a initié la dynamique avec un engagement officiel pour la cause LGBTQ+ en 2017 et la signature des 10 engagements du Forum « Rights and

Companies »⁽¹⁾, suivi de l'Argentine en 2018 et de la Colombie en 2019. Cet engagement se traduit concrètement par la mise en place d'un Comité LGBTQI+ chargé de la définition et de l'animation de la stratégie. Plusieurs bonnes pratiques sont à noter telles que : la diffusion d'un guide d'accueil LGBTQI+ et d'un guide de recrutement LGBTQI+, la célébration de la Journée internationale contre la phobie des LGBTQI+ (17 mai). En 2019, Accor Amérique du Sud a par ailleurs mis en place un processus de recrutement orienté uniquement sur les transgenres. Accor Brésil sponsorise la marche des fiertés de la ville de São Paulo et Accor Argentine est sponsor du plus grand événement LGBTQI+ de marketing et de tourisme en Amérique latine : Gnetwork360.

2.3.6 Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail

La responsabilité d'employeur de Accor s'impose en matière de santé et de sécurité. De ce fait, les conditions de travail et la Qualité de vie au travail (QVT) sont un axe majeur des préoccupations du Groupe.

L'amélioration des conditions de travail est déclinée au niveau local pour les collaborateurs Accor et en concertation avec les partenaires propriétaires des hôtels, pour les collaborateurs dont ils sont employeurs :

- lutter contre les accidents, les maladies induites par les gestes répétés et autres troubles liés à l'activité salariée grâce à l'identification des risques et à la mise en œuvre des formations *ad hoc* ;
- limiter les effets de l'activité hôtelière et de ses horaires atypiques sur la santé ainsi que sur la vie privée, et renforcer ainsi l'attractivité du Groupe et l'engagement des salariés ;
- mettre en place une organisation du travail plus agile tout en respectant les réglementations des pays afin de favoriser la prise d'initiative, l'autonomie et la responsabilisation de chacun.

En 2020, la priorité a été pour le groupe Accor de définir et de déployer les procédures permettant d'assurer la santé sanitaire de ses collaborateurs et de ses clients dans le contexte de pandémie mondiale.

2.3.6.1 Création du fonds « ALL Heartist », pour venir en aide aux collaborateurs et partenaires les plus touchés par la crise Covid

Le 2 avril 2020, Accor a créé le « fonds ALL Heartist » auquel ont été affectés 25 % des 280 millions d'euros de dividendes initialement prévus au titre de 2019, soit 70 millions d'euros. Avec ce fonds, Accor et ses principaux actionnaires contribuent ainsi, de manière engagée, aux initiatives de solidarité à travers le monde, tout en se préparant pour de futurs besoins.

Ce fonds est destiné à venir financièrement en aide à des personnes physiques fortement impactées par la crise du Covid-19. Quatre catégories ont été établies :

- les « heartists » en situation de détresse financière ;

- les « heartists » ayant eu des frais médicaux suite à l'épidémie et ne bénéficiant pas d'une assurance ou d'une couverture sociale ;
- les partenaires individuels rencontrant de fortes difficultés financières personnelles en raison d'une interruption d'activité ;
- les professionnels en première ligne (personnel médical, etc.) aux conditions de travail difficiles, et particulièrement exposés dans le cadre de l'épidémie.

L'accent est mis sur le soutien financier aux deux premières catégories décrites ci-dessus.

Ce fonds, qui a été mis en place en quelques semaines, s'organise comme suit :

- un Comité d'organisation mondial composé de cinq personnes : un Chief Servant (Directeur général de la Solidarité Groupe) et quatre membres, le Directeur de l'Audit interne du Groupe, le Directeur de la Compliance du Groupe, la Directrice Communication & Partnerships du Groupe, ainsi qu'un responsable du département T & C ;
- des critères de sélection des bénéficiaires : simples, mais rigoureux et homogènes partout dans le Groupe ;
- un processus efficace avec des réunions hebdomadaires d'examen :
 - au niveau de chaque hub local : les demandes sont analysées selon les critères prédéfinis ci-dessus,
 - au niveau mondial : les demandes dépassant certains critères et seuils définis dans la gouvernance du fonds sont examinées au niveau Groupe,
 - un suivi du nombre de requêtes et des montants engagés par hub effectué tous les quinze jours qui donne lieu à un reporting mondial structuré ;
- des équipes locales pour sa mise en œuvre dans les pays.

Au 31 décembre 2020, 55 000 requêtes ont déjà été financées à hauteur de 18 millions d'euros. Ce fonds a vocation à perdurer en 2021, pour continuer à soutenir les collaborateurs et partenaires éligibles qui pourraient en avoir besoin. Au-delà des quatre catégories mentionnées ci-dessus, des perspectives supplémentaires de l'utilisation du fonds sont aussi à l'étude.

(1) Le Forum vise à inciter les entreprises à mettre en œuvre des politiques LGBTQ+. 72 entreprises en font partie.

2.3.6.2 Prévention des risques liés à la pandémie de Covid-19

Face à la crise sanitaire liée au coronavirus Covid-19, Accor s'est organisé pour assurer la continuité de l'activité, pour les sièges, la priorité étant avant tout la santé et la sécurité des collaborateurs. La Direction des Risques et Assurance, en coordination avec la Cellule de Crise Groupe, a mis en place un plan de Continuité de l'Activité (PCA) avec quatre niveaux d'alerte et des consignes spécifiques applicables à chaque niveau :

- dès le 28 février 2020, le niveau 1 ayant été déclenché, les équipes IT ont engagé les travaux et vérifications nécessaires pour que le télétravail soit possible, au besoin, pour tous les collaborateurs, sans exception ;
- le 13 mars 2020, au déclenchement du niveau 2, les collaborateurs ont été informés de la généralisation du télétravail et invités à limiter autant que possible leurs déplacements et organiser les réunions à distance, par conférence téléphonique ou visio-conférence, selon les outils mis à la disposition de chacun des collaborateurs par Accor.

Face à la généralisation du travail à distance au sein de Accor, un guide sur le télétravail a été mis à la disposition de tous les collaborateurs ayant pour objectif d'aider à gérer au mieux les missions et interactions entre collaborateurs, selon trois axes principaux : conciliation vie professionnelle – vie privée, bien-être et environnement de travail, nouveaux modes de travail. Les managers ont été invités à mettre, en plus, un contact régulier avec leurs équipes et à adapter leur management à cette période particulière.

Les équipes des hôtels ont déployé le protocole sanitaire ALLSAFE, destiné aux collaborateurs autant qu'aux clients, sous l'impulsion du ALLSAFE Officer nommé et formé dans chaque hôtel.

À ce dispositif s'ajoutaient un accompagnement des managers et référents T & C et l'ouverture d'une ligne d'écoute et de soutien psychologique durant la période de confinement 7 jours sur 7 de 9 heures à 20 heures, en toute confidentialité et anonymement.

2.3.6.3 Prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles et promouvoir la santé

Bien que présentant un niveau de sinistralité moyen, le secteur de l'hôtellerie n'est pas exempt de risques en matière de santé et de sécurité au travail. Accor contribue à veiller à la santé et à la sécurité au travail de l'ensemble des collaborateurs du Groupe à travers le monde.

Dans le cadre de sa Charte Éthique & RSE, Accor s'engage à :

- identifier et évaluer les risques à court et long terme induits, liés à l'activité, au département ou au poste de travail ;
- mettre à disposition les formations et outils adéquats à la réduction des accidents et maladies liés à l'activité professionnelle ainsi qu'à la prévention des maladies (formations sur la santé et le bien-être, ex. : prévention VIH/ SIDA, maladies chroniques, nutrition, risques psychosociaux, premiers secours, etc.) ;

- anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements en matière de conditions de travail ;
- prendre en considération les risques psychosociaux et adopter des méthodes de management adaptées.

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé. Ils doivent contribuer au quotidien à prévenir les risques, les constater le cas échéant et mettre en œuvre un plan d'action pour garantir la sécurité au travail.

La prévention des risques liés au travail

Cette évaluation peut porter sur les risques qui ont cours dans le Groupe :

- à court terme, manipulation d'éléments tranchants en cuisine ou au service technique, polissage des verres en restauration, accidents liés aux infrastructures (chutes, coups, etc.), manipulation de produits chimiques dans les blanchisseries, accidents de soudure au service de maintenance ;
- à moyen terme : risques psychosociaux ;
- à long terme : troubles musculosquelettiques.

Pour les personnes amenées à se déplacer régulièrement à l'international, notamment des missionnaires et expatriés, des conseils sécuritaires et sanitaires sont mis à la disposition des collaborateurs et régulièrement mis à jour sur le site Intranet de la Direction générale Sécurité-Sécurité. Depuis 2016, ces informations sont aussi accessibles sur les téléphones mobiles via l'application *Acting Here* (voir § 2.3.2.4). Cette application a également permis la diffusion en 2018 et 2019 de plusieurs vidéos de sensibilisation des collaborateurs sur la santé-sécurité au travail et sur l'usage des produits chimiques.

La lutte contre les troubles musculosquelettiques

De nombreuses formations « gestes et postures » sont mises à disposition par Accor Academy partout dans le monde, pour lutter contre les troubles musculosquelettiques. Ces formations, souvent réalisées à la prise de fonction, sont adaptées pour les cuisines, les services techniques et le personnel d'étage.

Des mesures préventives sont prises et l'intervention d'un ergonome est incluse à la conception du mobilier, lors des rénovations d'hôtels, de la création de nouveaux concepts de chambres, de restaurants à thèmes, etc. Ces mesures se concrétisent par exemple en France où différents matériels sont progressivement déployés : chariot motorisé pour remplir les minibars, chariot à fond amovible pour les plateaux petit-déjeuner, laveuse de vaisselle à capot automatique, sièges assis debout pour les réceptionnistes, tapis antifatigue en réception ou encore le système de lève-lit hydraulique, Levly®.

Par ailleurs, 54 173 collaborateurs ont suivi une formation spécifique à l'ergonomie parmi les répondants au reporting qualitatif.

2. RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs

Nombre de collaborateurs ayant suivi des formations spécifiques à l'ergonomie	2018	2019	2020
Europe	6 548	10 723	12 032
Afrique Moyen-Orient	5 289	8 003	7 330
Asie-Pacifique	38 043	37 825	32 539
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	2 576	200	1 398
Amérique du Sud	670	650	874
TOTAL	53 126	57 401	54 173

Accor ne dispose pas d'indicateurs quantitatifs sur les maladies professionnelles. L'une de principales difficultés pour un groupe international d'envergure tel que Accor réside dans la définition d'une maladie professionnelle. Cette notion, telle que comprise dans la loi française, n'est pas applicable à l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

Accidents du travail

	2018	2019	2020
Nombre de jours d'absence pour accidents de travail	86 168	103 163	66 995
Nombre d'accidents de travail avec arrêt	4 577	5 596	2 351

Taux de fréquence et gravité des accidents du travail

	2018	2019	2020
Taux de fréquence des accidents du travail*	3,2	1,26	0,22
Taux de gravité des accidents du travail*	0,05	0,10	0

* Suite à la cession des hôtels à AccorInvest, la consolidation des données d'heures travaillées sur le périmètre des hôtels n'a pas pu être effectuée. Depuis 2018, les taux de fréquence et de gravité incluent uniquement les sièges. Les taux de fréquence et de gravité couvrent en 2020 67% des établissements sièges soit 64% des effectifs, les données des autres établissements n'ayant pas été jugées fiables.

En 2020, Accor a déploré le décès d'un collaborateur dû à un accident de travail en Chine, et les décès de sept collaborateurs dus à des accidents de trajet depuis ou vers le lieu de travail au Brésil (1), en Chine (1), en Égypte (1), à Fidji (1), en Inde (1) et en Thaïlande (2).

La prévention des risques psychosociaux

Différents dispositifs sont mis en place pour prévenir les risques psychosociaux : formations, lignes d'écoute et d'alerte définies localement, accompagnement post-événement traumatique, proposition d'une visite médicale de préreprise au collaborateur absent depuis trois mois, accords collectifs pour cadrer les actions, etc.

Des formations sur le stress au travail sont mises à disposition des salariés, et régulièrement suivies.

Lutte contre les violences à l'égard des femmes

Une augmentation des violences domestiques a été constatée lors de la période de confinement qui a concerné une grande majorité des pays du monde. En Europe, par exemple, les services d'urgence ont enregistré une augmentation de près de 60 % des appels de femmes victimes de violence domestique. Le secteur de l'hospitalité n'est pas épargné avec :

- 89 % des travailleurs déclarant avoir été victimes d'un ou de plusieurs faits de harcèlement sexuel au cours de leur vie professionnelle ;

- 84,7 % déclarant avoir été témoins de harcèlement sexuel à l'encontre d'autrui ;
- 60 % des travailleurs qui ne font pas confiance à leur manager en cas de plainte pour harcèlement.

C'est dans ce contexte que le groupe Accor s'est engagé dans la préparation d'un accord international couvrant trois thèmes : les violences sexistes, les violences sexuelles au travail et les violences domestiques. Cet accord est conçu pour être « contraignant » à l'égard des personnes employées directement par Accor (8 000 salariés du Groupe) et « engageant » pour les collaborateurs sous enseigne Accor (350 000 personnes environ).

Dans cet accord, Accor s'engage à :

- faire preuve d'une tolérance zéro à l'égard de la violence domestique, du harcèlement sexuel et du sexisme ;
- prévenir et combattre ces comportements et pratiques, y compris la violence et le harcèlement fondés sur le sexe ou l'orientation sexuelle ;
- protéger les groupes vulnérables parmi les employés et les salariés sous la bannière Accor ;
- prendre des mesures lorsqu'un client enfreint les droits des employés dans ces domaines.

L'entrée en vigueur de cet accord est prévue en 2021.

Un e-learning de sensibilisation aux comportements sexistes a été lancé à destination des hôtels et sièges Accor.

2.3.6.4 Engagement Planet 21 : chaque pays déploie un programme Santé et bien-être au travail ⁽¹⁾

Le déploiement de programmes de santé et bien-être dans les pays fait partie des engagements clés de la démarche RSE Planet 21 2016-2021. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

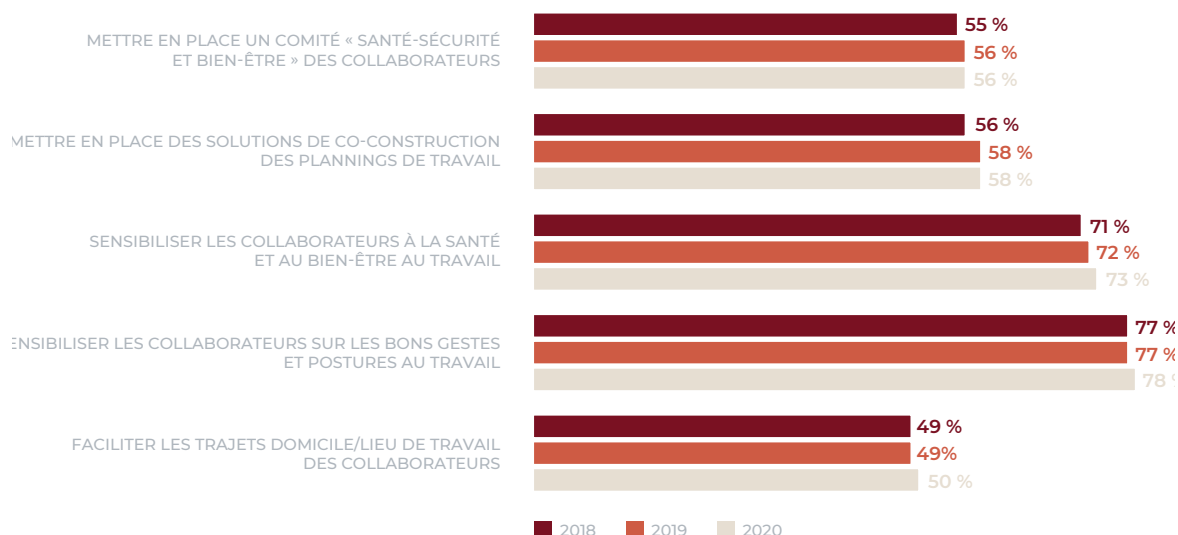
- susciter une prise de conscience élargie des enjeux de santé et bien-être au travail et sensibiliser le management sur ces sujets ;
- systématiser les bonnes pratiques pour les intégrer dans les politiques Talent & Culture des pays ;
- structurer et encadrer l'approche de la santé et du bien-être au travail pour en faire profiter le plus grand nombre ;
- identifier les leviers d'action au niveau le plus pertinent : celui des hôtels.

Cet engagement s'applique aux salariés des sièges Accor, des hôtels filiales et managés (soit 72 % des effectifs totaux du Groupe). En 2020, 52 pays avaient initié la mise en place d'un programme Santé et bien-être au travail.

La mobilisation des hôtels à fin 2020

Outre le déploiement des programmes nationaux de santé et bien-être au travail, les hôtels sont fortement incités à réaliser des actions en faveur de la santé, de la sécurité au travail ou bénéfiques pour le bien-être des collaborateurs à travers la feuille de route Planet 21 In Action.

Le graphique suivant montre l'évolution dans le temps du taux de déploiement de quelques-unes des actions mises en œuvre.



Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables).

2.3.7 Reconnaître et valoriser les collaborateurs

2.3.7.1 La politique de rémunération

Accor a défini une politique de rémunération mondiale pour les salariés des sièges et des hôtels filiales et managés (soit 72 % des effectifs totaux du Groupe).

Cette politique se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays. Elle repose sur cinq principes :

- tenir compte de la performance et du potentiel de chaque collaborateur ;
- appliquer des rémunérations compétitives par rapport aux marchés et pays concernés ;

- permettre aux salariés de bénéficier d'une rémunération équitable ;
- favoriser l'épargne salariale et l'actionnariat salarié ;
- renforcer la protection sociale.

Accor veille à ce qu'aucun critère lié à l'âge, au sexe, à la nationalité ou tout autre critère d'ordre personnel ne soit pris en compte dans la définition des rémunérations des collaborateurs.

Le Groupe s'attache à proposer une politique de rémunération en ligne avec les pratiques du marché, grâce à une cartographie mondiale des postes par filière de métiers et une méthodologie commune d'évaluation des postes.

(1) Cet engagement, initialement prévu à fin 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19.

Afin de s'assurer de la bonne application de sa politique de rémunération, le Groupe organise auprès de la communauté Talent & Culture des sessions de formation internes sur les sujets suivants : méthode de classification et d'évaluation des postes, outils de rémunération court terme et différée (actions de performance), avantages sociaux, etc.

Chaque année, le Groupe participe à des enquêtes de rémunération sur le marché général et le marché hôtelier auprès des prestataires référents dans la plupart des pays dans lesquels il est implanté. En 2020, du fait de la crise Covid, l'étude du marché général a pu être menée dans un nombre restreint de pays et celle sur le marché hôtelier n'a pas été conduite. La participation à ces enquêtes permet d'établir des grilles de rémunération qui seront appliquées par les responsables Talent & Culture pour définir la rémunération des collaborateurs.

Tous les salaires de base (correspondant à la part fixe de la rémunération) sont revus chaque année. La base d'évolution salariale est définie localement en fonction du coût de la vie, des pratiques des marchés et des résultats annuels. Chaque entité est chargée localement de la bonne gestion de sa masse salariale et d'effectuer les collectes de données et analyses nécessaires. Accor ne réalise pas encore de consolidation permettant de communiquer l'évolution des salaires au niveau Groupe.

Le montant des coûts de personnel pour les sièges et hôtels filiales du Groupe est détaillé en note 5.2. page 348.

Pour les personnels d'encadrement, la rémunération comprend une part fixe et une part variable. Ils peuvent également bénéficier d'une rémunération long terme en actions gratuites sous conditions de performance dont l'attribution est liée au potentiel et à la performance individuelle.

2.3.8 Favoriser un dialogue ouvert

Accor s'attache à entretenir des échanges suivis et constructifs avec les instances représentatives du personnel sur les droits et les avantages des salariés du Groupe. Les réorganisations, acquisitions, cessions qui rythment sa transformation, s'accompagnent d'un dialogue social soutenu souvent anticipatif.

2.3.8.1 Instances et outils de dialogue

Le Comité européen, institué le 31 mai 1996, est coprésidé par le Président-directeur général et par un représentant de l'UITA⁽¹⁾. Il 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. Il peut être convoqué en séance extraordinaire pour échanger sur les mesures envisagées par le Groupe. En 2020, le Comité européen s'est réuni très régulièrement notamment pour assurer le suivi de la gestion de la crise sanitaire et ses conséquences sociales et économiques pour les Groupe et ses collaborateurs et partenaires.

2.3.7.2 Intéressement collectif et épargne salariale en France (Accor uniquement)

Afin de refléter au mieux les réalités économiques de chaque entité, des accords d'intéressement collectif sont conclus au niveau des sociétés filiales ou des établissements. Ils sont liés à la performance et à l'atteinte de résultats collectifs.

En France, en 2020, environ 5,5 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2019 à 3 280 salariés Accor, ce qui représente un montant moyen de 1 681 euros par personne.

En France, les salariés bénéficient de la participation aux résultats de l'entreprise dans le cadre d'un accord de Groupe incluant 15 sociétés pour l'exercice 2019. Le montant de la participation 2019 versé en 2020 aux salariés était d'environ 1,2 million d'euros et a bénéficié à 3 530 salariés, soit un montant moyen de 353 euros par personne.

Chaque année depuis 1985, les salariés de Accor en France ont accès à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe (PEEG) et un Plan d'Épargne retraite collectif (PERCO). Ces supports permettent aux salariés d'investir dans différents Fonds communs de placement en bénéficiant d'un abondement versé par Accor.

Depuis le 1^{er} janvier 2015, le Groupe a mis en place un dispositif, « Épargne Avenir », qui s'ajoute au dispositif classique du PEEG et propose un abondement exceptionnel pour un versement sur un fonds composé à 100 % d'actions Accor. L'objectif est d'associer les collaborateurs au développement de l'entreprise.

En 2020, 2 451 salariés ont investi dans le Plan d'Épargne Entreprise Groupe (PEEG) pour se constituer une épargne projet et 1 771 salariés ont investi dans le Plan d'Épargne retraite collectif (PERCO) pour se constituer un complément de revenu pour leur retraite (y compris jours de repos non pris). Parmi les personnes ayant investi en 2020, 1 582 ont investi dans le PEEG et le PERCO.

Pour les hôtels filiales et les sièges nationaux, le dialogue social est assuré par les instances locales en application des droits nationaux.

En 2020, le reporting qualitatif a concerné 70 pays, soit 87 % des hôtels couverts par le reporting quantitatif. Sur cette base, 73 % des pays possèdent un organe de représentation des salariés dans leurs hôtels se réunissant régulièrement.

Part des hôtels filiales et managés couverts par une convention collective formelle concernant les conditions de travail

2018	2019	2020
ND	38 %	10 %

La forte baisse du taux de couverture en 2020 s'explique par les difficultés de collecte des données du fait des fermetures d'hôtels liées à la crise COVID-19. Seuls 70 pays ont reporté leurs données et uniquement pour les hôtels restés ouverts.

(1) UITA : Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes.

Les accords collectifs signés en 2020 par thème

Pays	Nombre d'accords signés	Rémunération	Diversité & Mixité	Protection sociale	Développement des compétences	Santé & Sécurité	Conditions de travail et Temps de travail	Dialogue social	Outils & Process digital	Autre thématique
Allemagne	5								X	X
Belgique	1		X							
Brésil	1		X							X
Cambodge	1		X				X	X		
Cameroun	1		X					X		
Canada	4									X
Chine	1		X	X	X	X		X		
Côte d'Ivoire	1		X					X		
Égypte	1									X
Espagne	1									X
Fidji	1									X
France	9		X	X				X	X	
Ghana	1									X
Hongrie	6							X		
Indonésie	1		X	X	X	X	X	X	X	
Japon	1							X		
Mexique	18		X			X	X	X		X
Nouvelle-Zélande	1		X				X	X		X
Pays-Bas	13					X	X			X
Philippines	4		X			X	X			X
Pologne	1							X		
Polynésie Française	4							X		
République Démocratique du Congo	1		X			X				X
République Tchèque	1									X
Sénégal	1		X							X
Serbie	1					X				
Suisse	1									X
Turquie	1					X				
Vietnam	2		X	X		X		X		
TOTAL	86									

2.3.8.2 Le dialogue social en accompagnement des transformations de l'entreprise

Alors que ses principaux concurrents ont opéré cette transformation dès les années 90, Accor n'a que récemment redéfini son modèle économique, en cédant la majeure partie de l'immobilier qu'il détenait, via le regroupement dans la société AccorInvest de la quasi-totalité de ses hôtels détenus en propriété et en location, puis la cession de 70 % de AccorInvest à des investisseurs internationaux. Celle-ci, combinée au développement dynamique de son réseau, a permis à Accor de commencer à profiter d'effets de taille vertueux lui permettant d'être plus innovant pour ses clients et performant pour ses partenaires.

Cependant, au regard des évolutions profondes du secteur des chaînes d'hôtels internationales, Accor demeure en retard face à ses principaux concurrents en matière d'établissements franchisés, ce qui influe sur la flexibilité de sa structure de coûts. Le Groupe doit donc continuer à mettre en œuvre le modèle *asset light* tant sur les contrats que sur le schéma opérationnel et organisationnel. La poursuite de la transformation de son modèle reste une priorité dans un contexte concurrentiel fort et proactif, accéléré par la crise sanitaire sans précédent pour :

- renforcer sa puissance et sa compétitivité technique des systèmes de distribution, notamment digitaux ;
- augmenter sa taille critique et le choix d'options pour accroître l'attractivité du programme de fidélité et le pouvoir de négociation avec tous les intermédiaires – notamment les *Online Travel Agents* (agents de voyage en ligne) ;
- se diversifier dans les secteurs connexes pour offrir une expérience complète aux clients.

2.4 Impliquer nos clients dans une relation durable

Accor souhaite faire vivre à ses clients une expérience hôtelière toujours plus responsable et les engager à agir à ses côtés, car l'activité hôtelière se caractérise, plus qu'aucune autre, par la proximité qui existe avec les clients. De cette proximité naît un haut niveau d'exigence en matière de services proposés intégrant une dimension environnementale et sociale forte, quels que soient la marque ou le pays. Le Groupe s'impose

donc de respecter des standards environnementaux minimaux dans tous ses hôtels et d'écoconcevoir les principaux produits présentés dans ses chambres. Cette proximité avec les clients ouvre aussi la voie à un lien plus étroit avec eux, autour de l'engagement citoyen. Les études montrent que les clients sont sensibles et prêts à agir aux côtés du Groupe.

2.4.1 Démultiplier les effets positifs de Planet 21 – Acting Here

Partout dans le monde les consommateurs attendent des marques qu'elles s'engagent pour leur bien-être, la préservation de l'environnement et l'amélioration de la qualité de vie ⁽¹⁾. Ces attentes se confirment et s'amplifient d'année en année, suggérant que les marques devraient s'engager et engager avec elles leurs clients fidèles dans des programmes porteurs de sens et tournés vers la co-construction de solutions à apporter aux enjeux planétaires.

C'est pourquoi Accor a conçu une stratégie en quatre étapes permettant de s'appuyer sur le fort engouement des consommateurs pour les questions citoyennes et le transformer en avantage compétitif. Non seulement pour se différencier, mais aussi pour susciter une préférence pour ses marques, voire obtenir l'adhésion des clients à des valeurs communes :

- **faire savoir** et faire connaître son ambition, ses engagements et les résultats obtenus : ces informations sont communiquées aux clients directement sur les sites Internet du Groupe, dans les hôtels par différents types de supports digitaux ou papier ou encore par l'intermédiaire des collaborateurs, qui restent les meilleurs ambassadeurs de la démarche *Planet 21 – Acting Here* ;
- **faire comprendre** : en apportant des contenus pédagogiques sur les enjeux et la manière d'agir, Accor permet à ses clients de transformer leur séjour en un moment de découverte et d'apprentissage qu'ils pourront prolonger en de nouvelles bonnes habitudes de retour chez eux ;

- **inciter à agir** : le Groupe et ses hôtels souhaitent inciter les clients à agir, par une contribution financière, par exemple, ou une participation à des initiatives portées par les hôtels dans les communautés aux alentours, ou encore en adoptant des gestes vertueux au quotidien. Accor encourage le passage à l'acte en levant toutes les barrières – même mineures – qui se dressent parfois entre la volonté de faire et l'action : tous les leviers sont actionnés pour transformer l'intention en actions tangibles. Accor fait le pari que ces dimensions d'apprentissage et d'aide au passage à l'action sont sources de fidélisation des clients ;
- **impliquer** : Accor souhaite aller plus loin en impliquant ses clients dans des expériences autour du développement durable, en les associant à des projets de co-innovation, en créant une communauté de clients passionnés par les questions environnementales et sociétales, mus par des valeurs communes et le désir d'innover ou de vivre une expérience porteuse de sens.

2.4.1.1 Engagement Planet 21 : chaque année une innovation majeure pour interagir avec nos clients autour du développement durable

En 2020, du fait de la crise liée à la pandémie de Covid-19, cet engagement du programme *Planet 21* n'a pas pu progresser comme prévu. Les avancées enregistrées avant la crise ont cependant été maintenues et les marques ont continué de travailler à l'identification des causes pour lesquelles elles souhaitent s'engager.

(1) Étude « Meaningful Brands » – Havas Paris – 2019. « 75 % des sondés attendent d'une marque qu'elle contribue positivement au bien-être et à la qualité de vie. » Périmètre : 350 000 citoyens dans 31 marchés, 22 industries et 1 800 marques.

Création du Label ALLSAFE, gage de sécurité pour les clients en période de crise sanitaire

En réaction à la pandémie de Covid-19, le label ALLSAFE a été créé par Accor pour rassurer les clients en adoptant des standards de nettoyage et d'hygiène vérifiés par des organismes tiers. Ces normes ont été élaborées et approuvées par Bureau Veritas, leader mondial de l'inspection, de la certification et des essais en laboratoire.

Pour obtenir la certification ALLSAFE, un hôtel doit observer une liste détaillée de 16 engagements internationaux, élaborée conjointement avec Bureau Veritas, se déclinant au total en plus de 100 standards.

Certaines mesures exigent que les hôtels certifiés ALLSAFE limitent le nombre de places assises et garantissent la distanciation physique dans les restaurants, les bars et les espaces communs, réalisent un contrôle de la température des clients lorsque les normes locales l'imposent, installent des tapis de désinfection à l'entrée des hôtels, ou encore offrent, dans la mesure du possible, des solutions de paiement sans contact et un enregistrement et un départ hors réception.

Accor a également pris la décision de mettre à la disposition de l'ensemble de ses clients un service gratuit d'assistance télé médicale. Grâce au partenariat international conclu avec AXA, l'un des leaders mondiaux de l'assurance, les clients Accor ayant un besoin urgent de soins médicaux ont ainsi désormais accès à des téléconsultations. Les clients ont également accès au vaste réseau d'AXA sur le terrain, composé de dizaines de milliers de professionnels de la santé, ce qui permettra aux hôtels de guider leurs clients vers l'assistance médicale la mieux adaptée dans les 110 destinations du groupe Accor.

La mise en œuvre de ce label a été portée par la diffusion large d'un kit de formation conçu avec les Accor Academy, disponible en ligne sous la forme de vidéos et de podcasts, rendu disponible à tous sans exception, adapté aux spécificités régionales et facilement adaptable en fonction des évolutions locales de la pandémie et des décisions gouvernementales. Ce kit propose trois cursus de certification adaptés aux différents rôles dans les hôtels. Il a été mis en ligne en anglais et français dès mai 2020, puis traduit dans plus de 22 langues entre mai et juin. À fin décembre, plus de 87 000 collaborateurs avaient validé la certification ALLSAFE.

Faire de Accor Live Limitless un programme de fidélité pionnier par son caractère engagé et engageant

En 2019 et en 2020, Accor s'est appuyé sur la refonte de son programme de fidélité, devenu *Accor Live Limitless* (ALL) pour le transformer en un programme de fidélité pionnier par son caractère engagé et engageant. Une dimension développement durable a été intégrée dans chacun des quatre piliers de ALL, afin d'en faire bien plus qu'un programme de fidélité : « ALL for good », un programme qui inspire chacun à vivre son voyage et sa vie quotidienne de manière plus positive et durable. L'objectif est de bâtir une communauté de membres engagés pour un futur meilleur. 2019 avait permis de jeter les bases de ce nouveau dispositif et de tester plusieurs offres innovantes auprès des clients et membres du programme de fidélité. Le lancement effectif de « ALL for Good », initialement prévu pour 2020, interviendra véritablement dans le courant de l'année 2021, et continuera ensuite de monter en puissance au gré notamment des développements informatiques complémentaires. À ce jour, les produits et services déjà existants sont les suivants :

- **Burn for good** : soutenir de bonnes causes et avoir un impact positif sur les communautés et la planète. Les clients peuvent transformer leurs points ALL au service de deux grandes causes, la transition vers une agriculture plus responsable et durable – portée par *Plant for the Planet* – et la lutte contre l'exclusion économique et sociale des personnes en grande précarité – portée par le fonds de dotation Accor Solidarity. Une campagne de Burn for good, « Burn end of the Year », a été menée en fin d'année 2020, pour inviter les clients à financer la plantation d'arbres ;
- **Green and good soft benefits** : des expériences uniques et durables pour célébrer un mode de vie responsable. Les membres ALL sont invités à prendre part à des *Green Elite Experiences* (journée en mer sur *Energy Observer*, visite de la ferme de Tristan Lecomte en Thaïlande [PurProjet], journée avec un vigneron engagé, stage de survie en famille avec la *Bear Grylls Academy*, etc.) ou à des *Live Sustainable Dream Stays* dans des sites remarquables d'Afrique du Sud. Toutes ces expériences, suspendues en 2020, reprendront et seront enrichies au cours de l'année 2021.

Par ailleurs, ALL facilite les choix de consommation responsable en voyage et dans la vie quotidienne en offrant des services et des expériences porteurs de sens. La Collection E-boutique de ALL propose par exemple plusieurs gammes de produits cosmétiques, mode, accessoires, choisies sur des critères responsables. Les *Green Dream Stays* des hôtels Fairmont proposent également une expérience autour d'un thème lié à la préservation de l'environnement : passer une journée dans une ferme bio, séjourner dans une zone de préservation de la biodiversité ou un site archéologique, etc.

Le partenariat avec *Energy Observer*, pour des interactions clients de haute qualité

Energy Observer

Au long de son parcours autour du monde, *Energy Observer* profite de ses escales pour offrir des moments uniques de partage avec les clients. Pour leur offrir une totale immersion dans l'aventure, plusieurs activités sont organisées lorsque les conditions sanitaires le permettent : des visites du bateau, des rencontres avec l'équipage, des navigations à bord et encore bien d'autres privilèges.

2.4.1.2 Renforcer la visibilité des actions dans les hôtels

La mobilisation des hôtels du Groupe en faveur du développement durable n'est plus à démontrer. Elle reste cependant souvent peu connue des clients. C'est pourquoi, depuis 2016, Accor accentue la visibilité du programme *Planet 21 – Acting Here* dans ses hôtels (étapes 1 et 2 ci-dessus), qu'il considère comme la base de dialogue et de l'interaction avec ses clients. En 2020, Accor a maintenu ses efforts dans ce domaine dans la mesure du possible : ainsi des supports de sensibilisation des clients au programme *Planet for the Planet*, conçus pour réduire leur empreinte environnementale, ont été diffusés dans certains hôtels. Outre les serviettes, certains hôtels mettent en avant la réutilisation de draps comme levier d'économies allouées à la plantation d'arbres.

2.4.1.3 Enrichir l'expérience client en définissant des causes RSE propres à chaque marque

En 2019, Accor avait établi une méthodologie d'accompagnement de ses marques dans la définition de leur engagement social, sociétal et/ou environnemental. Avec l'ambition de couvrir les plus de 40 marques de son portefeuille, Accor souhaite que chacune d'entre elles identifie, en cohérence avec son positionnement et ses valeurs, la ou les causes qu'elle soutiendra à partir de 2021. En lien avec la vision du Groupe pour une hospitalité augmentée, les causes retenues et les modalités d'engagement devront s'appuyer sur les initiatives que les hôtels portent déjà dans leurs murs ou au bénéfice de leurs communautés avoisinantes et privilégier l'action et l'interactivité avec les clients.

Cette méthodologie d'accompagnement des marques comporte cinq étapes :

1. intégrer les actions obligatoires *Planet 21 In Action* dans les standards de marque et passer 100 % des hôtels au niveau Bronze au minimum ;
2. choisir la ou les causes soutenues par la marque en lien avec son ADN parmi les champs d'engagement définis par Accor ;
3. définir l'ambition de la marque : s'engager ou agir en leader au service de sa cause ;
4. définir les éléments de preuve qui ancreront la réalité de l'engagement vis-à-vis des clients ;
5. mettre en cohérence la communication de marques pour y incarner l'engagement.

Une par une, les marques sont accompagnées par les équipes centrales dédiées au développement durable. Ce chantier est un levier majeur d'intégration des engagements RSE du Groupe dans les opérations et *in fine* dans l'expérience client. En s'appuyant sur des engagements déjà pris de longue date, de nombreuses marques dans les trois segments d'activité du Groupe ont pu avancer en 2020 dans l'identification des causes qu'elles souhaitent soutenir et dans le choix des actions qu'elles souhaitent mettre en valeur comme preuve de leur engagement.

2.4.1.4 [DPEF] – Engagement *Planet 21* : 100 % de nos hôtels mettent en place les 10 actions de référence *Planet 21 In Action*

Le risque de partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE du groupe Accor est décrit au § 2.1.1 dans la table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière.

De façon à garantir la prise en compte d'exigences minimum en matière de développement durable dans la totalité de son réseau, et donc réduire le risque de partenaires non conformes aux standards Accor, le Groupe a défini 10 actions que tous les hôtels doivent mettre en place obligatoirement d'ici 2021 ⁽¹⁾ et qui conditionnent l'atteinte du niveau Bronze dans *Planet 21 In Action*.

Résultats pour les actions « Bronze »

À fin 2020, 93 % des hôtels avaient mis en place les 10 actions de référence de *Planet 21 In Action* ⁽²⁾. Cette bonne performance traduit une forte mobilisation des hôtels dans tous les pays.

Afin de continuer à progresser, les enjeux clés du Groupe pour les années à venir seront de :

- renforcer le taux de reporting des hôtels (82 % en 2020) ;
- améliorer l'application des actions : « Proposer aux clients de réutiliser leurs draps et serviettes par défaut » (95 % en 2020) et « Proposer des produits d'accueil écoresponsables » (94 % en 2020) ;
- rendre obligatoires deux nouvelles actions pour atteindre le niveau Bronze, intégrées à *Planet 21 in Action* en 2020 : « Éliminer toutes les bouteilles de produits de toilette individuelles » et « Éliminer les gobelets en plastique jetables ».

(1) Cet engagement, initialement prévu à fin 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19.

(2) Des « produits d'accueil écoresponsables » n'étant pas disponibles pour certains hôtels en fonction de la marque ou du pays (ex : ibis Inde, Sofitel), cette action est enregistrée « non applicable », afin de permettre à ces hôtels d'atteindre le niveau Bronze.

Actions de référence <i>Planet 21 in Action</i>	2020	
	Filiales & managés	Filiales & managés + franchisés
Proposer aux clients de réutiliser leurs draps et serviettes par défaut	100 %	95 %
Proposer des produits d'accueil écoresponsables (savons, gel douche, shampoings)	89 %	94 %
Utiliser des produits de nettoyage écolabellisés	100 %	99 %
Supprimer les pailles, touillettes et coton-tige en plastique	100 %	99 %
Déployer le programme WATCH sur la protection de l'enfance	100 %	98 %
Bannir les espèces de poissons menacés	100 %	100 %
Respecter le standard de débit d'eau pour toutes les douches, robinets et toilettes	100 %	99 %
S'assurer que toutes les eaux usées sont traitées	100 %	99 %
Utiliser des lampes à basse consommation	100 %	100 %
Trier vos déchets dangereux et au moins 2 types de déchets parmi les suivants : papier, verre, carton ou plastique	100 %	99 %

Les informations du tableau ci-dessus portent sur le périmètre « nombre d'hôtels ayant validé *Planet 21 in Action* » dans le tableau suivant.

Périmètres

Périmètre	2020	
	Filiales & managés	Filiales & managés + franchisés
Nombre total d'hôtels Accor dans le périmètre de consolidation	2 036	4 593
Nombre d'hôtels ayant validé <i>Planet 21 In Action</i>	1 969	3 762
• taux de réponse	97 %	82 %

2.4.2 [DPEF] – Privilégier les produits écoresponsables

2.4.2.1 2020, Accor annonce son engagement mondial pour éradiquer les plastiques à usage unique

Face à la montée en puissance des préoccupations environnementales liées au plastique, Accor a fait le bilan de son recours aux plastiques à usage unique. Chaque année des millions d'articles en plastique à usage unique sont utilisés dans les chambres, restaurants, salles de réunion des hôtels du Groupe. Ces produits sont fortement visibles des clients dans les hôtels : produits d'accueil individuels comme les shampoings, gel douche et autres produits d'hygiène, bouteilles d'eau, accessoires comme les coton-tige, verres en plastique parfois emballés dans du plastique, pailles, sacs à linge, emballages alimentaires individuels, accessoires dans les salles de réunion, contenants pour les plats à emporter, etc.

Conscient de son impact sur la planète et de disposer d'un levier de changement des comportements auprès de ses clients, Accor a annoncé en janvier 2020 son engagement à retirer de ses hôtels, d'ici à la fin de l'année 2022, tous les articles en plastique à usage unique intégrés à l'expérience client. Ce nouvel engagement du groupe Accor porté par le Président-directeur général comprend, au-delà de l'élimination de toutes les pailles en plastique, des agitateurs et des coton-tige déjà très avancée à la fin de l'année 2019 (99 % des hôtels) :

- la suppression des bouteilles de toilette individuelles et gobelets en plastique d'ici fin 2021 ⁽¹⁾ ;
- l'élimination de tous les autres articles en plastique à usage unique dans les chambres, les salles de réunion, les restaurants et tous les espaces de détente (spas, salles de fitness, etc.) d'ici la fin de l'année 2022.

(1) Cet engagement, initialement prévu à fin 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19.

Les plastiques à usage unique sont définis comme des articles utilisés une seule fois avant d'être jetés, comme par exemple les pailles en plastique, les coton-tige, les agitateurs à café, les gobelets en plastique, les sacs en plastique pour le linge ou les oreillers supplémentaires, les bouteilles d'eau en plastique, tous les emballages en plastique (aliments, produits d'accueil, etc.), la vaisselle et les couverts en plastique à emporter, les cadeaux et les produits d'accueil en plastique (articles de toilette, pantoufles, crayons, etc.), les cartes clés en plastique, etc.

Accor a rejoint l'Initiative mondiale de lutte contre le plastique dans le tourisme, mise en œuvre par le Programme des Nations unies pour l'environnement et l'Organisation mondiale du tourisme, en collaboration avec la Fondation Ellen MacArthur. Les gouvernements et les entreprises s'y engagent à atteindre différents objectifs ambitieux à 2025, en s'efforçant d'éliminer les articles en plastique superflus, de prendre des mesures pour passer des modèles à usage unique à des modèles de réutilisation ou à des alternatives réutilisables par exemple.

Avec ces engagements, Accor entend définir un nouveau standard hôtelier. Dès 2019, de nombreuses initiatives existaient dans le Groupe, au niveau des hôtels ou au niveau des marques, pour éradiquer les plastiques à usage unique et à fin 2020 Accor enregistre déjà les résultats suivants :

- 99 % des hôtels Accor ont supprimé les pailles, touillettes et coton-tige en plastique ;
- 62 % ont déjà déployé des alternatives aux bouteilles d'eau en plastique.

En 2020, Accor a intégré à *Planet 21 in Action* les deux nouvelles actions suivantes :

- « Éliminer toutes les bouteilles de produits de toilette individuelles », 16 % des hôtels ont validé l'action en 2020 ;
- « Éliminer les gobelets en plastique jetables », action validée par 26 % des hôtels en 2020.

Grâce à une collaboration dans le monde entier des équipes Achats, RSE et Marques, des solutions de substitution des produits à usage unique en plastique ont été identifiées. Les impacts environnementaux ont été étudiés par les équipes RSE et des experts externes. La faisabilité pratique et l'adhésion des clients à ces solutions alternatives ont été testées et validées avec les marques. Enfin pour certains produits, comme les bouteilles d'eau, un processus opérationnel a été proposé pour la mise en œuvre des changements par les équipes des hôtels.

Au début de la crise sanitaire, certains produits à usage unique sont réapparus dans une volonté de protection de la santé des clients. Afin de maintenir son objectif de lutte contre les plastiques à usage unique, Accor a noué une étroite collaboration avec les équipes des Nations unies afin de contribuer et de s'approprier les guides opérationnels réalisés par l'organisation, ou ceux de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) pour combiner l'impératif sanitaire et l'impératif

de protection de la planète, notamment concernant les plastiques à usage unique. Des prescriptions pour limiter les impacts environnementaux des nouveaux protocoles sanitaires ont été intégrées dans les « Sanitary Guidelines », développées par Accor dans le cadre de la certification « ALLSAFE » (voir § 2.4.1.1). Celles-ci sont conformes aux guides de l'OMS et des Nations unies.

2.4.2.2 Engagement *Planet 21* ⁽¹⁾ : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables

Le risque de partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE du groupe Accor est décrit au § 2.1.1 dans la table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière.

Réduire les impacts des produits et équipements utilisés dans les hôtels est une condition essentielle pour maîtriser l'empreinte environnementale du Groupe et une attente majeure exprimée par les clients. L'enjeu est environnemental : faire appel à des produits plus sobres en matière, en énergie, en eau. Mais il est aussi sanitaire. Peintures, moquettes, produits d'entretien peuvent par exemple être à l'origine d'émanations chimiques nuisibles à la qualité de l'air intérieur.

Accor avait pris l'engagement que, d'ici 2021, tous les nouveaux produits (développés en interne ou référencés auprès de fournisseurs externes) associés à 10 familles de produits clés respecteront systématiquement des critères écoresponsables, et qu'ils seront progressivement déployés dans les hôtels. Cet engagement s'appuie sur la mobilisation des équipes Achats des sièges et des pays, afin de s'assurer que les critères écoresponsables sont bien intégrés dans les produits proposés aux hôtels via les services supports des sièges. Des critères de développement durable ont été définis avec les équipes internes et externes. Lorsqu'un écolabel reconnu existe (Écolabel européen, NF Environnement, Nordic Swan, FSC ou PEFC pour le bois ou les fibres papier, Oekotex standard 100 pour le textile, etc.), l'obtention dudit label est un des critères privilégiés par les équipes achats Groupe. Les autres critères identifiés sont par exemple : l'interdiction de certaines substances chimiques, l'intégration d'éléments écoconçus, le non-recours au plumage à vif pour la confection de couettes, etc.

La mise en œuvre de cet engagement est assurée à travers le dispositif *Planet 21 In Action*, qui permet de suivre le taux de déploiement. À partir d'un seuil de 60 % d'hôtels ayant mis en œuvre l'action, le déploiement est considéré comme significativement réalisé (30 % pour les produits ayant des durées de vie pluriannuelles : literie, draps et serviettes, peintures et sols). Le taux global de déploiement est calculé comme la moyenne de déploiement des 10 actions.

Ces critères seront amenés à évoluer dans le temps, pour intégrer les attentes et exigences croissantes des clients et de la réglementation.

(1) Cet engagement, initialement prévu à fin 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19.

Résultats à fin 2020

		Niveau de déploiement dans les hôtels		
Famille de produits clés	Critères écoresponsables définis	2019	2020	
1. Savons, shampoings et gels douche	Écolabels ou absence de substances controversées	90 %	94 %	✓
2. Produits d'entretien	Produits hyper concentrés (réduction des déchets plastiques) et écolabellisés (impact écologique réduit)	99 %	99 %	✓
3. Linge de lit	Labels durables, écoconception	Déploiement stoppé faute d'engagement des partenaires blanchisseurs		✗
4. Serviettes de toilette				✗
5. Literie : couettes/oreillers/sommiers et matelas	Matière recyclée, label OEKOTEX Standard 100, bien-être animal, test de COV, facilité d'ergonomie	43 %	44 %	✓
6. Produits à usage unique ; papier hygiénique/essuie-main/serviettes en papier/sacs-poubelles/gobelets en carton/gobelets en plastique	Fibre durable avec label FSC/PEFC ou recyclé (pour les papiers hygiéniques, essuie-main, serviettes en papier) Matière recyclée ou compostable pour les produits plastiques	61 %	63 %	✓
7. Papier d'impression	Fibre durable avec label FSC/PEFC et/ou écolabel, et/ou recyclé	69 %	71 %	✓
8. Peintures	Écolabels	39 %	39 %	✓
9. Revêtements de sol	Label GÜT pour les moquettes			↑↑
	Label FSC ou PEFC pour les parquets			↑↑
10. Cadeaux clients : stylos/cadeaux pour les enfants	Matière recyclée ou certifiée durable. Produits soutenant des projets solidaires ou environnementaux	41 %	42 %	↑↑
TOTAL		7/10		

Légende :

- ✓ Objectif atteint.
- ↑↑ En progression.
- ✗ Objectif non atteint.

Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés.

En 2020, le Groupe a continué de renforcer sa démarche d'écoconception en design d'intérieur en y associant les équipes de design intérieur des différentes zones géographiques et les équipes responsables des standards de marques. Ainsi, des webinaires de sensibilisation sur l'écodesign ont été réalisés. Les équipes ont poursuivi l'intégration de critères environnementaux obligatoires, inspirés de ceux définis pour les familles de produits clés, dans les guidelines des marques. Ils concernent les choix de matériaux, les écolabels,

les règles de conception en fonction des critères d'usage, et la prise en compte de la fin de vie des produits. Les actions et la stratégie de développement durable des fournisseurs sont également prises en compte dans la procédure de référencement. En 2021, Accor prévoit le lancement d'un outil « eco-design scorecard » pour les familles « mobilier » et « luminaires », qui permettra de choisir les produits présentant les meilleures caractéristiques d'écoconception.

D'autres critères non obligatoires, mais permettant d'améliorer encore la qualité environnementale des intérieurs d'hôtels ont également été listés. Ces critères ont été diffusés auprès de l'ensemble des designers.

Greet, une marque pour ceux qui se soucient de la planète et à la recherche de moments authentiques

Lancée en 2019, la marque greet s'adresse aux clients qui se soucient de l'environnement, tout en appréciant l'accessibilité et la commodité. Marque engagée qui prône une philosophie de sincérité, de partage et de convivialité, greet invite ses clients et visiteurs à socialiser et à partager des moments authentiques avec leur famille et leurs amis. Promettant un séjour confortable, économique et respectueux de l'environnement, greet complète le portefeuille de marques économiques de Accor en offrant une expérience d'hospitalité non standardisée guidée par une mission de bien-être qui met l'accent sur les personnes, la planète et l'hospitalité positive. Après des débuts réussis à Beaune, en 2019, en France, la marque a l'ambition de se développer, avec un plan de développement de 300 hôtels d'ici 2030. En 2020, deux hôtels greet ont ouvert à Marseille et un à Lyon.

2.5 [DPEF] – Engager une relation durable avec les partenaires

Le risque de partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE du groupe Accor est décrit au § 2.1.1 dans la table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière.

Accor souhaite sceller une relation durable avec ses partenaires : ses fournisseurs et les propriétaires de ses

hôtels, pour tirer le secteur de l'hôtellerie vers des solutions plus vertueuses. Accor met donc en place des process clairs avec ses partenaires afin de maîtriser au mieux les risques RSE et saisir les opportunités nombreuses de développer des offres de produits et de services à impact positif.

2.5.1 Engagement Planet 21 : chaque année, une innovation majeure pour développer des modèles alternatifs et responsables

À travers cet engagement, Accor poursuit un double objectif :

- accroître les bienfaits environnementaux et sociaux de l'ensemble de sa chaîne de valeur ;
- faire de la RSE un levier d'innovation pour enrichir l'offre hôtelière et digitale de services inédits, tous fondés sur le développement durable.

Pour y arriver, le Groupe parie sur l'intelligence collective et l'économie collaborative, et souhaite associer son expertise à celle de partenaires existants ou nouveaux : start-up, fournisseurs, professionnels de l'hôtellerie, entreprises sociales, associations, collectifs de citoyens, etc. qui, partout dans le monde, cherchent à ouvrir de nouvelles voies. Cette volonté est portée au sein du Groupe à travers la démarche d'*open innovation* de Accor.

2.5.1.1 Innover au service de la solidarité, le fonds « ALL Heartist » et l'ensemble des dispositifs d'accompagnement des fournisseurs et des hôtels dans la crise

En choisissant d'affecter 25 % des dividendes prévus au titre de 2019 au fonds « ALL Heartist », Accor a su faire preuve d'innovation dans la manière de redistribuer la valeur créée au bénéfice des plus démunis dans la crise. La vocation du fonds et son fonctionnement sont décrits au § 2.3.6.1.

Le groupe Accor s'est également mobilisé auprès de ses partenaires hôteliers afin de les aider à faire face à la crise, avec un accompagnement financier, administratif & opérationnel et marketing & commercial.

Pour accompagner financièrement ses partenaires, Accor a accepté, suite à la première vague de confinement, le report du paiement des redevances dues précédemment. Un acompte de rétrocession des achats a été exceptionnellement anticipé en avril (vs juin et septembre en année normale). Le Groupe a également engagé des discussions étroites avec certains fournisseurs pour que les prix baissent au profit des hôteliers. Des remises et gestes commerciaux ont été proposés sur certains services marchands, notamment ceux non utilisés pendant les périodes de fermeture (ex. : services technologiques). Enfin, les formations accessibles aux « Heartists » via la plateforme INES (partiellement déployée en 2020) l'ont été gratuitement en 2020.

Les propriétaires d'hôtels ont également été accompagnés dans la mise en place opérationnelle du label ALLSAFE (§2.4.1.1) et dans la compréhension et la mise en œuvre administrative et opérationnelle des mesures d'aide gouvernementales : prêts garantis par l'État, report de paiement des cotisations, fermeture administrative, mise en place du chômage partiel, etc. Des modalités d'accompagnement adaptées aux hôtels franchisés et managés ont également été développées pour les réouvertures.

Enfin le Groupe a fait bénéficier à l'ensemble de ses partenaires hôteliers de sa force de frappe commerciale au moment de la réouverture des hôtels : communication multicanale, flexibilité tarifaire, flexibilité d'annulation, etc.

Accor a toujours assuré un suivi mensuel de la santé financière de ses fournisseurs. Depuis mars 2020, ce suivi est devenu hebdomadaire afin de prévenir au plus tôt toute défaillance. Depuis le début de la crise sanitaire et économique, et à la date de publication du présent document d'enregistrement universel, un seul fournisseur s'est trouvé une procédure de sauvegarde. Accor a choisi de poursuivre sa collaboration avec ce fournisseur afin de le soutenir dans ce contexte difficile.

2.5.1.2 La démarche d'*open innovation* de Accor : terrain d'innovations porteuses de sens pour ses hôtels, ses clients et ses partenaires

Depuis quelques années, Accor s'est engagé dans une démarche d'*open innovation* en support de sa stratégie d'entreprise. Pour Accor, l'*open innovation* vise à bâtir et animer une large communauté interne et externe pour s'ouvrir, s'enrichir mutuellement et découvrir des territoires parfois surprenants. Elle permet au Groupe de conquérir le monde avec agilité, d'anticiper ses changements économiques, environnementaux et sociétaux et d'accélérer sa transformation pour co-crée de la valeur pour et avec ses clients, ses partenaires, ses collaborateurs, mais aussi pour la société tout entière et pour la planète.

Chez Accor, l'*open innovation* se traduit par :

- la stimulation de l'innovation en interne, notamment avec des programmes d'intrapreneuriat et de *mentoring* ;
- la création de marques et concepts en interne : greet, JO&JOE, Le Loft, Flying Nest, etc. ;
- l'acquisition de nouvelles marques afin de pénétrer de nouveaux secteurs d'activité et de nouveaux marchés ;
- le développement des activités des Accélérateurs de Business du Groupe ;
- la création de liens solides avec des partenaires à travers le monde.

Dans cette démarche d'*open innovation*, les thématiques de la RSE ont été reconnues au sein du Groupe comme un axe d'innovation à part entière, susceptible également de renforcer la proposition de valeur du Groupe, tout en contribuant à renforcer les impacts positifs de ses activités. Cette dimension est intégrée nativement dans la démarche d'*open innovation* et toutes les équipes s'assurent que les porteurs de projets RSE au sein du Groupe sont intégrés à chaque étape du processus. Ainsi, les entreprises « vertes » ou les entreprises de l'économie sociale et solidaire peuvent être soutenues dans le cadre de la démarche d'*open innovation* du Groupe. À titre d'illustration, la présence de la RSE dans la démarche d'*open innovation* se révèle à plusieurs niveaux :

- dans le cadre du partenariat avec Vivatch, des « challenges » sont organisés par Accor pour identifier de jeunes start-up à potentiel pour ses activités. Une catégorie RSE est systématiquement créée ;
- dans le cadre du partenariat avec « thecamp », plusieurs projets portés par Accor recoupent des questions environnementales ou sociétales ;
- les start-up « prometteuses » de l'économie sociale et solidaire sont intégrées au même flux d'évaluation que celles de l'économie « traditionnelle », qui vise à juger le potentiel et la création de valeur pour Accor dans le but d'une accélération, d'un partenariat voire d'une prise de participation. Plusieurs start-up « RSE » ont suivi cette évaluation, dont Too Good To Go (voir ci-dessous).

Accor partenaire de « thecamp »

Accor est partenaire de « thecamp », une organisation sans but lucratif qui soutient des initiatives pour préparer une nouvelle génération d'acteurs du changement : des projets qui prennent des risques, centrés sur l'humain, capables de penser autrement, capables de travailler ensemble et d'inventer des modèles durables. Les domaines de réflexion de « thecamp » sont la ville de demain et la mobilité durable. Dans ce cadre, des collaborateurs du Groupe accompagnent des start-up au stade précoce de leur développement d'une part, participent à des *think tanks* et bénéficient de formations sur le campus.

2.5.2 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre et résultats – Engagement Planet 21 : notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2021

L'activité et la performance de Accor sont étroitement liées à celles de ses partenaires : ses fournisseurs et les propriétaires des hôtels sous contrat de management ou de franchise. Pour le Groupe, exercer ses responsabilités implique d'étendre ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux à ses partenaires, de s'assurer de leur respect des règles éthiques et RSE et de tirer l'ensemble de sa chaîne de valeur vers le haut.

Accor souhaite que ses partenaires respectent les engagements qu'il a pris dans son programme *Planet 21 – Acting Here* et qu'ils se conforment à ses règles d'éthique :

- respect systématique des conventions internationales, lois et règlements en vigueur ;

- respect des droits humains ;
- éthique dans la conduite des affaires ;
- conformité aux règles du commerce, etc.

C'est pourquoi le déploiement auprès de ses partenaires du process de gestion des risques éthiques et RSE fait l'objet d'un engagement du programme *Planet 21 – Acting Here*. Ces exigences imposées par Accor ont été encore renforcées par l'adoption en France de la loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance.

2.5.2.1 Dans les relations avec les fournisseurs et prestataires

Les achats chez Accor

Les achats du groupe Accor représentaient environ 5,2 milliards d'euros en 2019, dont environ 2,6 milliards d'euros d'achats référencés ⁽¹⁾.

La Direction des Achats Groupe, basée en France, gère les contrats internationaux et anime le réseau des 20 Bureaux Achats nationaux et le Bureau Groupe, soit environ 200 collaborateurs sur les cinq continents.

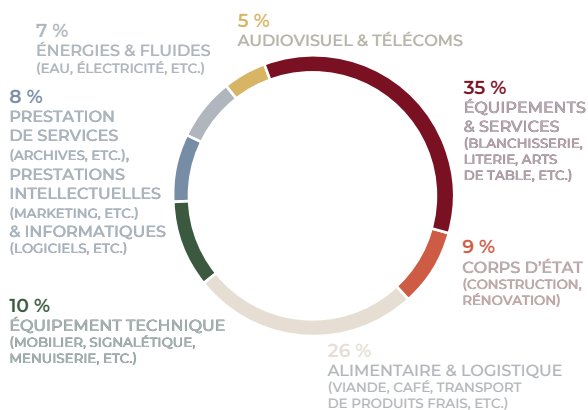
En fonction des spécificités des catégories, les Achats mettent en place des contrats internationaux ou nationaux. Un produit ou service « standardisable », correspondant à

un besoin partagé par plusieurs pays, est géré au niveau international, alors qu'un produit ou service spécifique est plutôt géré par les Directions Achats nationales.

Ainsi, sont considérés comme référencés les approvisionnements effectués par les hôtels et par les sièges auprès de fournisseurs ayant conclu un contrat avec une Direction des Achats. Ils sont donc directement pilotés par Accor qui gère et optimise les contrats, les produits ou services vendus et, enfin, contrôle la chaîne d'approvisionnement en veillant à proposer les solutions les plus en phase avec les besoins émis. Les achats référencés sont estimés à 50 % du total des achats Groupe.

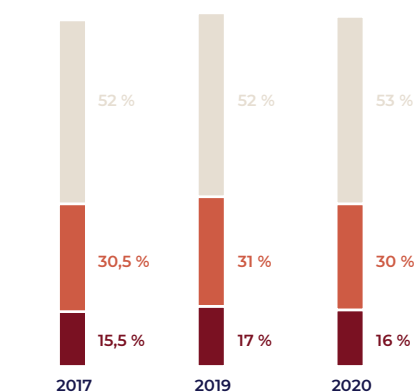
Sont considérés comme non référencés les approvisionnements effectués directement par les hôtels et par les sièges auprès de fournisseurs n'ayant pas conclu de contrat avec une Direction des Achats.

Les achats référencés par famille (en %)



Les données 2020 n'étant pas disponibles au moment de la publication du Document d'enregistrement universel, la répartition indiquée correspond à l'année 2019. En 2020, au vu du contexte économique et sanitaire, cette répartition sera probablement modifiée. Les données ne concernent que les pays dans lesquels il existe une Direction Achats.

Répartition des volumes d'achats par catégorie de niveau de risque



■ CATÉGORIE STANDARD
■ CATÉGORIE À RISQUES
■ CATÉGORIE À RISQUES ÉLEVÉS

(1) 5,2 milliards d'euros : estimation totale du volume d'achats référencés et non référencés, pour les pays dans lesquels il existe une Direction Achats (y compris filiales, franchisés, managés) extrapolée à partir du chiffre d'affaires Achats référencés.

Processus de gestion des risques liés aux fournisseurs gérés par les achats

Pour chacune des trois catégories de risques, un plan de contrôle et de suivi a été établi afin de définir les points à intégrer à chaque étape du process achat : appel d'offres, sélection des fournisseurs, contractualisation, évaluation, audit, plan d'action, voire déréférencement.

Le tableau ci-dessous décrit le processus de gestion des risques liés aux fournisseurs gérés par les achats mis en œuvre pour la période 2017-2021.

ÉTAPES	CATÉGORIES STANDARD	CATÉGORIES À RISQUES	CATÉGORIES À RISQUES ÉLEVÉS
APPEL D'OFFRES	Évaluation financière (solvabilité et risque de dépendance)		
	- La Charte Achats 21 est annexée - Questionnaire KYC*	- Des critères RSE sont, en fonction de l'appel d'offres, intégrés au cahier des charges - La Charte Achats 21 est annexée - Une clause RSE est insérée dans l'appel d'offres - Questionnaire KYC*	
SÉLECTION	Signature de la Charte Achats 21 par le fournisseur	- Signature de la Charte Achats 21 par le fournisseur - Évaluation sur des critères RSE (dans les six mois qui suivent la signature) - Critères RSE obligatoires pour au moins 10 % du score final	
CONTRACTUALISATION		- Une clause RSE est intégrée dans le contrat - La Charte Achats 21 est annexée au contrat	
		- Suivi hebdomadaire de la santé financière et vérification du taux de dépendance à la publication des bilans des entreprises - Plan d'action en cas de défaillance	
ÉVALUATION PENDANT LA VIE DU CONTRAT		- Évaluation sur des critères RSE (durée de validité fixée par Accor : trois ans) - Plan d'action	
AUDIT			Audits externes sociaux et/ou environnementaux sur site
PLAN D'ACTION ET SUIVI		Suivi du plan d'action post-évaluation avec les fournisseurs	Suivi du plan d'action post-évaluation et post-audits avec les fournisseurs
			Réaudit en cas de non-conformité majeure
PROCESS DE RÉFÉRENCIEMENT	Déréférencement envisagé en cas de non-conformité majeure, non assortie de plans d'action		

Le processus décrit dans ce tableau a été diffusé à l'ensemble des Bureaux Achats au sein du Groupe dès 2016 et se déploie progressivement depuis lors.

La Charte Achats 21 est la déclinaison appliquée aux fournisseurs de la Charte Éthique et RSE. Elle résume les engagements du Groupe et ceux attendus de la part des fournisseurs référencés ainsi que chez leurs sous-traitants. Dans la Charte Achats, Accor s'engage sur ses pratiques d'approvisionnement, notamment pour le choix de matériaux et produits « durables » (bois issus de forêts gérées durablement).

Le questionnaire **Know Your Counterparty** (KYC) est mis en œuvre depuis 2018 pour les appels d'offres de plus de 750 000 euros annuels. Les réponses données par les fournisseurs sont vérifiées par les *Compliance Officers* du Groupe et des régions (voir paragraphe suivant pour plus de détail sur le processus KYC).

Les évaluations RSE : L'utilisation de la plateforme de notation RSE développée par EcoVadis permet d'évaluer la performance RSE via un questionnaire spécifique rempli par le fournisseur lui-même. Chaque fournisseur est noté sur ses performances environnementales, sociales, éthiques, ainsi que sur le contrôle de sa propre chaîne d'approvisionnement. Un contrôle documentaire est réalisé par des analystes RSE dudit partenaire. Des plans d'action peuvent être demandés aux fournisseurs selon leurs notes à l'évaluation. À fin 2020, 60 % des fournisseurs se sont fait évaluer. Du fait de la crise et de la réduction des effectifs dans de nombreuses entreprises, de nombreuses autoévaluations n'ont pas pu être faites. Afin de tenir compte de la situation de ses fournisseurs et sous-traitants, Accor a reporté d'un an la réalisation de cette autoévaluation qui reste obligatoire.

Le programme d'audits : Les Bureaux Achats nationaux ont la responsabilité de mettre en place un plan d'audits des fournisseurs à haut risque pour la période 2017-2021. Les audits externes, qui doivent être réalisés à une fréquence de trois ans, sont commandités par les bureaux d'achats ou par le fournisseur qui doit alors disposer d'un audit externe reposant sur un référentiel reconnu (SA 8000, SMETA, BSCI, WRAP, etc.). Le coût de l'audit initial est supporté par Accor. Les réaudits, qui interviennent en cas non-conformité majeure, sont à la charge du fournisseur. L'acheteur est chargé du suivi des audits et du plan d'action correctif. Une part de sa rémunération variable peut être conditionnée au respect de la conformité du processus sur les achats durables, en

lien avec l'objectif de *Planet 21 – Acting Here*. Depuis 2019, les équipes achats centrales disposent d'outils permettant le suivi hebdomadaire du déploiement du processus de gestion des risques liés aux fournisseurs par les bureaux achats nationaux. Elles s'assurent de la réalisation des audits, de la réception du rapport d'audit et sa transmission à l'acheteur, de la transmission du plan d'action correctif au fournisseur et de la réalisation du plan d'action. À fin 2020, sur les environ 577 fournisseurs à risques très élevés, 60 % des audits étaient réalisés (soit 345 fournisseurs audités en 2020). La situation sanitaire n'ayant pas permis la réalisation du programme d'audits tel qu'il était prévu, l'échéance de celui-ci est reportée à fin 2021 au lieu de fin 2020.

Performances du Groupe

Pour son volet Fournisseurs, le suivi de l'engagement *Planet 21 – Acting Here* : « Notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020 » est réalisé à l'aide de quatre indicateurs, qui mesurent le taux de déploiement de chaque étape du processus en fonction du nombre d'entités fournisseurs concernées :

Indicateur	Périmètre d'application	2018	2019	2020
Part des fournisseurs ayant signé la Charte Achats 21	Tous les fournisseurs	92 %	93 %	96 %
Part des fournisseurs ayant réalisé une autoévaluation	Fournisseurs « à risques » et « à risques élevés »	37 %	54 %	60 %
Part des fournisseurs ayant été soumis à un audit externe	Fournisseurs « à risques élevés »	26 %	51 %	60 %
Part des plans d'action suivis	Fournisseurs « à risques » et « à risques élevés »	50 %	100 % rapports 2019	100 %

Un indicateur agrège tous ces résultats :

Indicateur	Périmètre d'application	2018	2019	2020
Part des fournisseurs pour lesquels le processus de gestion des risques éthiques et RSE est déployé*	Tous les fournisseurs	61 %	69 %	76 %

* Chartes signées pour l'ensemble des catégories de risque ; évaluations documentaires et plans d'action suivis pour les catégories « à risques » et « à risques élevés » ; audits externes pour les catégories « à risques élevés ».

Démarche d'achats responsables

Les équipes achats accompagnent les différents engagements RSE de Accor. Ainsi, les équipes achats interviennent dans la construction de l'offre de produits écoresponsables de Accor (voir 2.4.2 Privilégier les produits écoresponsables) et dans l'élaboration d'une offre alimentaire respectant les engagements de la Charte pour une alimentation saine et durable (voir 2.8 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation durable). Elles participent également activement :

- à l'éradication du plastique à usage unique dans l'expérience client (voir 2.4.2.1.) pour que l'objectif soit atteint à mi-2021, ou dès que les hôtels pourront reprendre une activité normale ;
- à la stratégie climat du Groupe en proposant par exemple une offre en énergie renouvelable aux hôtels.

Les équipes achats sont formées à la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans leurs activités. La politique achats du groupe Accor spécifie l'intégration de ces dimensions dans les actes d'achats, qui se décline dans la Charte d'expression des besoins à l'usage des prescripteurs et des acheteurs et dans la grille d'évaluation des réponses aux appels d'offres sous la forme de trois critères RSE. Un *e-learning* sur les achats responsables a été développé et sera déployé en 2021.

La proximité géographique des fournisseurs fait partie des critères observés en matière d'achats responsables. Pour certaines catégories d'achats, un dilemme existe cependant entre le souhait de massification des achats et le recours à des achats locaux. Lorsque c'est possible, Accor se tourne vers des fournisseurs capables de proposer une couverture nationale par différentes offres locales. Pour d'autres catégories, certaines références locales ne sont distribuées que sur des couvertures géographiques réduites.

Accor s'assure de limiter le risque de dépendance économique de ses fournisseurs à différentes étapes de sa relation avec eux : en amont de tout référencement, une analyse permet de vérifier la solvabilité et le risque de dépendance du fournisseur ou sous-traitant. Au moment de la contractualisation, un seuil est fixé de chiffre d'affaires maximum réalisé avec le groupe Accor (22 %). Le respect de ce seuil est vérifié au moment de la publication des comptes des entreprises. Si une situation de dépendance est détectée, Accor alerte le fournisseur et l'invite à développer son activité avec d'autres clients avant de contractualiser à nouveau.

Par défaut, tant pour les hôtels que pour le Groupe, et dans tous les pays, les délais de paiement fournisseurs respectent les réglementations locales en vigueur. Telle que la loi LME pour la France, à savoir 60 jours nets de facture ou 45 jours fin de mois. Ces délais de paiement peuvent être raccourcis si prévu dans les contrats.

Accor est également membre du collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive en France. Cette initiative volontaire et spontanée regroupe 35 entreprises désireuses de se mettre au service du progrès social et sociétal. Dans ce cadre Accor participe activement aux travaux du groupe dédié aux achats inclusifs au sein duquel les entreprises échangent de bonnes pratiques et recherchent des axes de développement de l'activité des entreprises du secteur de l'inclusion : entreprises d'insertion, entreprises adaptées, entreprises dans les Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville, des TPE et PME, etc. 72 % des fournisseurs de Accor référencés pour la France sont des TPE/PME. Lorsque cela est possible, les appels d'offres du Groupe en France comportent au moins une entreprise du secteur inclusif parmi les entreprises interrogées.

2.5.2.2 Dans les relations avec les propriétaires d'hôtels

Accor compte au sein de son parc plus de 4 978 hôtels exploités sous enseigne Accor par des propriétaires tiers dans le cadre de contrats de franchise ou de management. Les actions et décisions de ces propriétaires – qui sont des partenaires privilégiés et de long terme du Groupe – peuvent présenter un risque pour le Groupe en cas de non-respect des règles applicables en matière de compliance, de corruption, d'éthique, de conflits d'intérêts, ou de manière générale de respect des normes. S'agissant d'hôtels exploités sous les marques du Groupe, toute infraction qui viendrait à être commise par un franchisé ou un propriétaire d'un hôtel Accor serait évidemment de nature à affecter l'image et la réputation du Groupe.

À cet égard, les contrats de franchise ou de management conclus depuis 2016 peuvent prévoir une clause par laquelle tout propriétaire d'un hôtel franchisé ou managé sous

enseigne Accor s'engage dans le cadre de l'exploitation de l'hôtel à respecter les valeurs et principes inscrits dans la Charte Éthique et RSE du groupe Accor.

Par ailleurs, le processus de *Know Your Counterparty* (KYC) mis en place à partir du 1^{er} août 2018 a précisément pour objet d'identifier, en amont de tout nouvel engagement avec un partenaire, en particulier les propriétaires d'hôtels managés ou franchisés, s'il existe ou non des éléments pouvant conduire à remettre en cause la probité de la contrepartie. Ce processus porte notamment sur l'existence éventuelle de poursuites ou condamnations pour des faits de corruption ou encore d'infraction aux programmes de sanctions économiques internationales. Ce processus KYC s'appuie sur des questionnaires remplis d'une part par la contrepartie elle-même (propriétaire d'hôtel managé ou franchisé, intermédiaire, fournisseur dépassant un volume annuel de chiffre d'affaires, partenaire de joint-venture, ou contrepartie dans une opération de M&A à laquelle participe le Groupe, divers partenaires), et d'autre part par la personne au sein du Groupe qui est en contact avec la contrepartie. À partir de ces deux questionnaires ainsi que de la consultation d'une base de données d'informations à laquelle le Groupe s'est abonné, le *Compliance Officer* évalue si la contrepartie est susceptible de faire courir un risque au Groupe. Si l'existence d'un risque est mise en évidence, des moyens supplémentaires sont mis en œuvre pour réduire le risque lorsque cela est possible (enquête complémentaire, clauses ou engagements spécifiques dans le contrat, etc.) Dans certains cas, ce processus a conduit le Groupe à renoncer à un contrat. Début 2021, Accor prévoit l'automatisation et l'élargissement de ces vérifications par l'acquisition d'un outil en ligne de réalisation et de gestion des évaluations des tiers. Une mission d'audit interne relative au processus KYC est prévue au plan d'audit 2021.

Processus « Know Your Counterparty »

Situations déclenchant le processus KYC	Avant la signature d'un nouveau contrat	Renouvellement de contrat (achats, contrats de franchise ou de management)	Modification du co-contractant pendant la vie du contrat
ÉTAPE 1 : collecte d'informations	• Renseignement externe du questionnaire par le cocontractant • Renseignement interne du questionnaire par la personne en charge du dossier chez Accor		
ÉTAPE 2 : analyse des informations	• Analyse des questionnaires par le <i>Compliance Officer</i> • Analyse complémentaire avec la personne en charge du dossier chez Accor		
ÉTAPE 3 : contractualisation	• Possible en cas d'absence d'alerte • Conditionnée en cas d'alerte • à l'intégration de clauses contractuelles spécifiques • et/ou aux recommandations du <i>Compliance Officer</i> suite à une enquête interne ou externe • et à la décision finale du Directeur des opérations régional, du Comité éthique, du <i>Chief Compliance Officer</i>		
ÉTAPE 4 : vie du contrat	• Analyse récurrente des informations concernant le tiers.		

2.6 Agir avec les communautés locales pour un impact positif

Ancrées dans les communautés locales, les équipes dans les hôtels ont une motivation et une capacité unique à mettre en œuvre des projets concrets en faveur du développement économique et social local ou en matière de solidarité : emploi local, accès à la formation pour ceux qui n'en ont pas

bénéficié, promotion de la culture locale et de l'économie de proximité, lutte contre la pauvreté, protection de l'enfance contre les abus, initiatives en faveur de la préservation des écosystèmes naturels, actions de solidarité, etc.

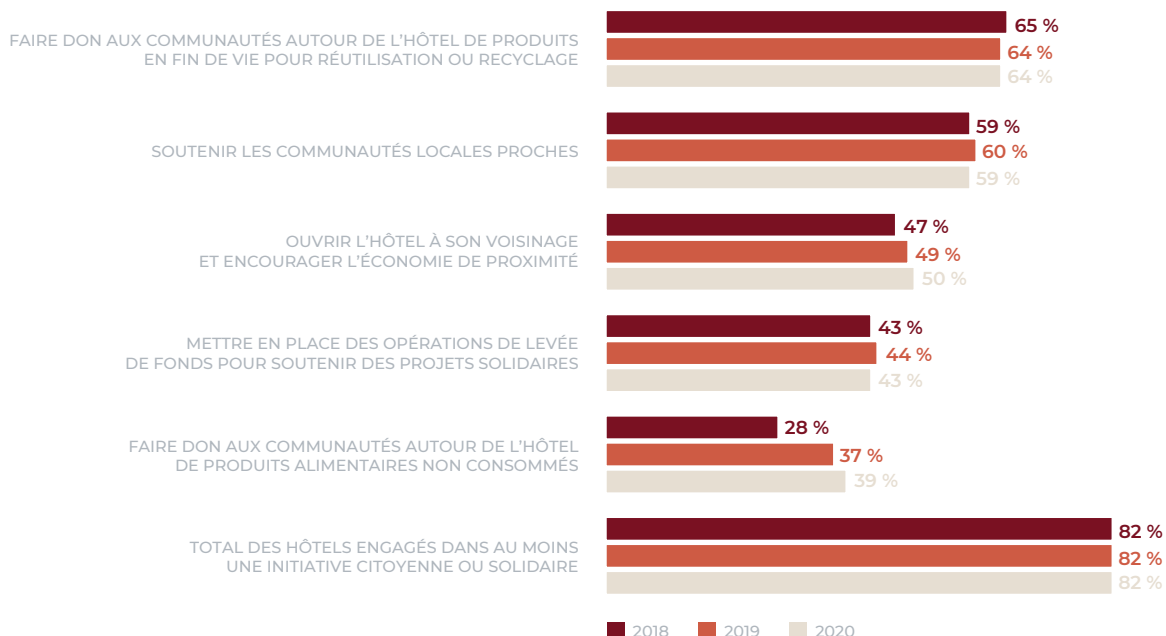
2.6.1 Mobiliser les hôtels « hors les murs »

Partout dans le monde, le Groupe souhaite que son activité profite aux territoires et aux communautés qui l'accueillent. Accor contribue fortement au développement socio-économique des pays où il est implanté. Ainsi, un emploi créé dans un de ses hôtels en soutient quatre à l'extérieur du Groupe (chez ses fournisseurs, dans les services publics, etc.). Et 83 %⁽¹⁾ de la richesse créée par l'activité des hôtels demeurent dans leur pays d'implantation.

Pour aller plus loin, Accor souhaite mieux reconnaître et promouvoir la capacité de mobilisation locale de ses collaborateurs. C'est pourquoi le Groupe a réaffirmé la place des communautés locales au cœur de son programme *Planet 21 – Acting Here* en y dédiant un engagement et des actions dans *Planet 21 In Action*. De même, à travers son fonds de dotation Accor Solidarity, tous les collaborateurs Accor ou sous enseigne Accor ont la possibilité de proposer des projets de soutien à des associations locales.

2.6.1.1 Engagement *Planet 21* : 100 % de nos hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire ⁽²⁾

Pour que 100 % des hôtels s'investissent dans cette voie, la feuille de route *Planet 21 In Action* les incite à mettre en place différentes actions solidaires ou citoyennes. À fin 2020, la mobilisation des hôtels est mesurable avec au total 82 % des hôtels engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire.



Dès mars 2020, le groupe Accor a créé la plateforme téléphonique CEDA – *Coronavirus Emergency Desk* Accor – afin de centraliser les besoins et proposer, en lien avec les propriétaires du groupe hôtelier et les autorités concernées, des solutions d'hébergement sur tout le territoire. Cette plateforme permet de traiter rapidement

les besoins exprimés et les situations d'urgence en ouvrant des chambres d'hôtel à la disposition des populations vulnérables, du personnel soignant et du monde associatif. Plus de 700 hôtels ont participé en proposant les différents dispositifs d'aide développés.

(1) Sources : Étude « Empreinte socio-économique mondiale du groupe Accor » – 2016.

(2) Cet engagement, initialement prévu à fin 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19.

2.6.1.2 Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe : Accor Solidarity

Lutter contre l'exclusion économique et sociale

L'engagement solidaire du Groupe, de ses hôtels et de ses collaborateurs est porté par le fonds de dotation Accor Solidarity. Son ambition est de lutter contre l'exclusion économique et sociale des personnes en grande précarité par l'insertion professionnelle en soutenant des projets aux côtés d'associations et ONG locales. Après plus de 10 ans d'engagement et de contact avec les associations au cœur des projets, le fonds de dotation a développé une véritable expertise dans ces domaines d'action, qu'il souhaite aujourd'hui renforcer et compléter.

Le fonds poursuit son engagement en faveur de la formation et de l'insertion professionnelle en finançant de nombreux projets et augmente son appui à certaines associations, soit pour dupliquer des programmes qui ont fait leurs preuves, soit pour financer des initiatives de plus grande envergure. Par ailleurs, dans les années à venir, les équipes de Accor Solidarity chercheront les meilleurs moyens de soutenir l'accès à l'emploi durable des personnes qui sortent d'un parcours de formation ou d'insertion. Accor Solidarity souhaite ainsi agir pour l'efficacité des mécanismes d'accès au marché du travail destinés à un public en fin de parcours d'insertion.

Depuis plus de 10 ans, Accor Solidarity élargit, en amont, sa réponse aux situations d'urgence et apporte son aide aux populations locales pour faire face aux conséquences immédiates et durables des catastrophes naturelles. Depuis 2018, le fonds étend son soutien à des projets répondant à d'autres types de crises humanitaires, en particulier dans les grandes villes. En effet, qu'il s'agisse de pauvreté extrême, d'isolement ou encore des conditions d'accueil et de soutien des plus démunis, celles-ci n'échappent pas aux problématiques d'urgence humanitaire, génératrices d'exclusion économique et sociale.

Ainsi, le fonds Accor Solidarity a répondu à l'appel d'urgence du Liban lors de l'explosion dans le port de Beyrouth en août 2020 en venant apporter son soutien à l'ONG *Save the Children*.

En 2020, Accor Solidarity a fait preuve d'une grande adaptabilité en réponse au contexte de la crise de la Covid-19 en structurant avec les équipes du programme de fidélité ALL un appel aux dons au profit de l'Institut Pasteur. Au total, en quelques semaines : 5 098 donateurs se sont mobilisés dans 119 pays. 361 520 euros ont été donnés par les membres du programme fidélité ALL, abondés à hauteur de 300 000 euros par Accor, soit un don total à l'Institut Pasteur de 661 520 euros. La réussite de cette opération souligne l'importance de la notoriété internationale de la structure bénéficiaire et la confiance qui existe entre Accor et les membres de son programme de fidélité.

Les fonds collectés participent à développer des tests diagnostics, la recherche épidémiologique, la modélisation virale, la connaissance du virus et de sa pathogénèse, la recherche d'anticorps à potentiel thérapeutique, et la R&D de candidats vaccins.

Annuellement, un fort élan de solidarité mobilise les équipes de siège et hôtelières pendant la « Solidarity Week » du mois de décembre. Charge à ces bénévoles d'une heure, d'un jour, d'une semaine de s'engager auprès de l'association de proximité de leur choix. Ainsi chaque année, près de 500 actions sont répertoriées en faveur des plus démunis (collectes de matériel, visites d'association, organisations de goûters, etc.). En 2020, malgré la crise sanitaire les équipes se sont encore fortement mobilisées, aidant près de 15 000 personnes à travers le monde.

Gouvernance

Le fonds s'appuie sur des organes de décision et de conseil : un Conseil d'administration, un Comité de sélection, un Comité consultatif et une équipe permanente.

Le Conseil d'administration de Accor Solidarity, présidé par Sébastien Bazin, Président-directeur général du groupe Accor, se réunit deux à trois fois par an. Il valide les orientations stratégiques de Accor Solidarity, vote les projets égaux ou supérieurs à 20 000 euros et s'assure de leur mise en œuvre opérationnelle. Le Conseil d'administration est composé de neuf administrateurs : six représentants de Accor et quatre personnalités externes qualifiées (composition détaillée sur le site solidarity-AccorHotels.com).

Le Comité consultatif a pour mission de donner son avis au Conseil d'administration sur la politique financière du fonds et sur la gestion de sa trésorerie, en mesurant notamment l'évolution du risque financier, ainsi que sur toute prise de participation éventuelle.

Le Comité de sélection vote les projets inférieurs à 20 000 euros et s'assure de leur mise en œuvre opérationnelle. Il est composé de collaborateurs du Groupe souvent relais opérationnels basés dans différents pays (Asie du Sud, Europe, Afrique, etc.).

L'équipe permanente, quant à elle, travaille en lien avec des correspondants locaux. Issus du territoire concerné par le projet ou y ayant travaillé pendant plusieurs années, ces correspondants servent de relais entre Accor Solidarity et les collaborateurs locaux. Essentiels à la réussite des projets, ils apportent non seulement leur expertise, mais aussi leur connaissance du terrain, du contexte et des parties prenantes locales.

Enfin, au cœur de la mission de Accor Solidarity : les collaborateurs du Groupe et de ses partenaires. Le fonds apporte assistances technique et financière aux associations sélectionnées par les collaborateurs afin de rendre possible la réalisation de leurs initiatives dans les pays où Accor est présent. Les projets sont menés par des organisations non gouvernementales (ONG) ou par des associations locales au bénéfice des communautés proches des hôtels. Les collaborateurs ont une véritable valeur ajoutée dans les programmes en apportant leurs compétences personnelles et professionnelles (en cuisine, service, étages, marketing, conseil, etc.). Ils participent régulièrement, s'impliquent dans les programmes de formation pour présenter les différents métiers de l'hôtellerie et pour transmettre leurs expertises aux bénéficiaires et répondre à leurs besoins (visites d'hôtels, conférences sur les métiers de l'hôtellerie, présentation du Groupe, stages réalisés au sein des hôtels, etc.).

Collecte de dons

En 2020, la dotation annuelle du Groupe a été maintenue à 1 million d'euros. Parallèlement, toujours plus de parties prenantes sont associées à la capacité du fonds de collecter des dons ; pour mobiliser collaborateurs et clients, Accor Solidarity diversifie et digitalise ses méthodes de collecte. Sans modifier ses axes d'intervention ni son fonctionnement qui a prouvé son efficacité depuis plus de 10 ans.

Quelques projets soutenus en 2020 par Accor Solidarity sont décrits ci-dessous. Ils sont emblématiques d'une des préoccupations majeures de Accor Solidarity, qui souhaitait accompagner l'adaptation nécessaire et vitale des associations face à la crise sanitaire.

IECD (Institut européen de coopération et de développement), Thaïlande, Myanmar & Vietnam

L'Institut européen de coopération et de développement (IECD) est une association française de solidarité internationale à but non lucratif fondée en 1988. Sa mission est de donner les moyens à toute personne de se former pour trouver sa place dans la société. L'IECD intervient en Asie du Sud-Est depuis 2002 et plus précisément dans la région de Mae Sot en Thaïlande depuis 2008, s'est implanté en Birmanie en 2016 et au Vietnam en 2018.

Accor Solidarity soutient les formations aux métiers de l'hôtellerie-restauration et de la boulangerie depuis 2013 en accompagnant plus de 300 jeunes défavorisés. Comme de nombreuses ONG dispensant des formations en présentiel, IECD a dû un temps fermer ses centres de formation, puis s'adapter en recherchant de nouvelles méthodes d'enseignement, comme l'enseignement à distance. Dans ce contexte, le soutien de Accor Solidarity a évolué pour se porter sur : l'appui à la

(ré)intégration en emploi des diplômés, l'analyse détaillée et le développement de nouveaux partenariats, la mise en place d'un fonds de soutien pour ceux qui en ont besoin, l'étude des besoins du secteur de l'hôtellerie-restauration, l'ajustement de l'offre de formation, le développement et/ou adaptation des contenus, etc.

Du Pain & des Roses (France)

Cette association française créée en 2017, organise des ateliers artisanaux, créatifs et professionnalisants autour du métier et de l'activité de fleuriste, à destination de femmes éloignées de l'emploi ou victimes de violence, afin qu'elles retrouvent confiance en elles et en leurs talents. En juillet 2020, l'association a repris la gestion d'un lieu de vente au cœur de Paris (France), leur permettant d'installer un point de vente et lieu d'apprentissage. Dans la lignée de son soutien depuis 2018 et au cœur de la crise sanitaire, Accor Solidarity a soutenu l'installation de ce « Kiosque à fleurs ».

Gastromotiva (Brésil)

Cette association créée en 2006 dans les quartiers difficiles de Rio de Janeiro au Brésil est l'un des fers de lance des mouvements de social food dans le monde prônant l'insertion professionnelle à travers la restauration et l'hôtellerie. Le projet « Pour une Gastronomie Sociale », soutenu par Accor Solidarity, permet la formation à la cuisine et à l'entrepreneuriat de 170 personnes en grande difficulté. Face à la pandémie, les équipes de Gastromotiva ont réagi très rapidement en arrêtant les formations et en réorientant l'intégralité des ressources vers l'activité banque alimentaire. Elles ont maintenu des liens même à distance avec les étudiants de la promotion en cours et développé des « Solidarity Kitchen » : des étudiants et alumni de l'association préparent des repas en faveur des personnes démunies de leur quartier.

2.6.2 [DPEF] – La protection de l'enfance face aux abus

L'exploitation sexuelle des enfants dépasse les frontières géographiques, sociales et culturelles. Selon l'Unicef, cette problématique concerne environ 2 millions de jeunes filles et garçons âgés de moins de 18 ans dans le monde. Parce que ces pratiques peuvent se dérouler dans les établissements du Groupe – implanté dans plus de 100 pays – il est du devoir moral et légal de Accor, premier opérateur hôtelier mondial, de s'engager pour la protection de l'enfance face aux abus.

Le risque de partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE du groupe Accor est décrit § 2.1.1 dans la table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière.

2.6.2.1 Politiques et mesures mises en œuvre – Engagement Planet 21 : 100 % de nos hôtels déploient notre programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants ⁽¹⁾

L'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme et du voyage (*Sexual Exploitation of Children in Travel and Tourism Industry* – SECTT) est, selon l'ONG ECPAT ⁽²⁾, « l'exploitation sexuelle des enfants par des individus qui voyagent d'un endroit à un autre et qui, sur place, ont des relations sexuelles avec des mineurs ».

(1) Cet engagement, initialement prévu à fin 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19.

(2) ECPAT (*End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking Of Children for Sexual Purpose*) est l'association internationale de référence dans la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants. ECPAT est composée de 80 groupes travaillant dans 75 pays.

Dès 2001, Accor, soucieux du respect des Droits de l'Homme, s'est engagé dans la lutte contre le SECTT en signant un partenariat avec ECPAT (*End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*), une organisation non gouvernementale internationale composée de plus de 100 organisations implantées dans 95 pays. Accor devenait alors le premier groupe hôtelier à conclure un partenariat de cette nature avec cette organisation internationale.

La démarche de protection de l'enfance a été renforcée en 2002 avec la mise en place des premiers programmes de formation de collaborateurs Accor sur le SECTT, puis en 2012 avec la création du programme WATCH – *We Act Together for Children* (voir ci-dessous).

En 2020, le Groupe, notamment reconnu pour sa démarche WATCH, de même que la Thaïlande, faisait toujours partie des Top Members de *The Code* – « Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme », élaboré par ECPAT et l'Organisation mondiale du Tourisme. Les sièges Accor suivants sont également membres en 2020 : Belgique, Canada, États-Unis, Inde, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Roumanie, Russie, Vietnam.

Accor se place au 3^e rang du secteur Travel & Leisure du classement publié par le *Global Child Forum* et le Boston Consulting Group dans leur rapport « The state of Children's Rights and Business 2019 » publié en novembre 2019.

2.6.2.2 Mesures mises en œuvre et résultats – WATCH – *We act together for children* – le programme de Accor pour lutter contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme et du voyage

Ce programme, créé par Accor, a pour objectif de permettre aux pays et aux hôtels de s'organiser pour détecter les cas d'exploitation sexuelle impliquant les enfants et être en mesure d'y faire face dans les meilleures conditions. Il s'appuie sur un ensemble d'outils de formation/sensibilisation à destination des hôtels. Il s'adresse aux différentes cibles : Directeurs d'hôtels, chefs d'équipe et collaborateurs, avec des films, un module de formation des équipes hôtelières, des fiches réflexes, disponibles en neuf langues.

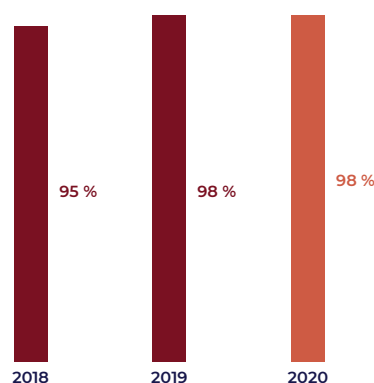
Le 20 novembre 2020, à l'occasion de la journée mondiale de l'enfance, Accor a réitéré sa campagne de sensibilisation

auprès des hôtels afin de rappeler ses engagements de Groupe et former les nouveaux arrivants. À cette occasion, Accor s'est fait le relais de la plateforme de signalement mise en place par ECPAT, permettant aux professionnels de faire état de situations à risques dans leurs établissements.

La mobilisation des hôtels à fin 2020

L'action « Déployer le programme WATCH sur la protection de l'enfance » fait partie des 10 actions obligatoires de la feuille de route *Planet 21 In Action*. Les hôtels s'engagent dans cette action notamment en formant les équipes à savoir détecter et réagir en cas d'abus ou d'exploitation sexuelle des mineurs dans l'établissement.

Part des hôtels engagés dans la protection de l'enfance



Le pourcentage d'hôtels engagés dans la protection de l'enfance est stable. Depuis 2017, le suivi de cette action a été rendu plus exigeant avec l'obligation faite aux hôtels de compléter la formation des collaborateurs d'un message de communication auprès des clients pour les informer de cet engagement. Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes. Les 2 % d'hôtels non engagés dans la protection de l'enfance représentent 88 hôtels du Groupe, notamment en France (49) et au Royaume-Uni (28). Les raisons de leur non-validation sont l'absence de communication vers les clients ou de formation des collaborateurs. En 2021, l'accent sera mis sur ces lacunes afin de faire progresser la performance globale du Groupe.

2.6.3 Plant for the Planet, un programme de soutien à l'agroforesterie

2.6.3.1 Engagement Planet 21 : 10 millions d'arbres plantés avec notre programme Plant for the Planet à horizon 2021 ⁽¹⁾

Le programme *Plant for the Planet* consiste à inciter les clients à réutiliser leurs serviettes lorsqu'ils séjournent plus d'une nuit dans l'hôtel, geste en contrepartie duquel Accor s'engage à financer la plantation d'arbres avec une partie ⁽²⁾

des économies de blanchisserie réalisées (économies d'eau, d'énergie, de détergents). Afin d'accroître les bénéfices et le sens apportés par le programme, *Plant for the Planet* est devenu un programme d'agroforesterie, visant à accélérer la transition des pratiques agricoles vers l'agroécologie ; cette ambition s'accompagne de nombreuses innovations, tant dans les techniques agricoles, les modalités de coopération que les sources de financements dédiées à la plantation d'arbres.

(1) Cet engagement, initialement prévu à fin 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19.

(2) Le calcul de la contribution était historiquement basé sur une estimation de ce que représentent la moitié des économies de blanchisserie. Complexe, ce mode de calcul a évolué pour une formule plus simple et plus équitable, permettant de conserver une enveloppe de participation comparable, mais prenant à présent en compte l'activité de l'hôtel (Revpar) et sa taille (chambres disponibles).

L'agroforesterie consiste à planter des arbres dans des parcelles agricoles pour en améliorer la préservation et la productivité et diversifier les revenus des agriculteurs. Le rôle des arbres est en effet très largement reconnu, aussi bien dans leur capacité à encourager la biodiversité, à fixer les réserves d'eau ou à filtrer une partie de la pollution.

Ainsi, les vertus des projets soutenus dans le cadre de *Plant for the Planet* sont triples :

- **bénéfices environnementaux** : préservation des écosystèmes et des espèces endémiques menacées, préservation des ressources en eau, régénération des sols improductifs, lutte contre l'érosion, séquestration du carbone, etc. *Plant for the Planet* contribue à réduire l'empreinte environnementale de Accor ;
- **bénéfices sociétaux** : hausse et diversification des revenus des populations impliquées dans les projets, soutien à l'emploi, amélioration de la qualité des récoltes, création d'une nouvelle dynamique sociale locale ;
- **bénéfices sociaux**, notamment la participation active des clients et leur sensibilisation par les collaborateurs du Groupe qui sont déterminantes pour la réussite du programme et assurent en contrepartie un effet de cohésion.

Aujourd'hui, le programme soutient 27 projets de plantation dans 26 pays à travers le monde. Exceptionnellement en 2020, du fait de la crise sanitaire, le soutien au programme *Plant For the Planet* n'était pas obligatoire pour les hôtels. Pour tenir compte des situations financières parfois difficiles, la participation et le montant ont été laissés à l'appréciation des hôtels et le nombre d'arbres financés en 2020 atteint 302 000 environ. Accor a par ailleurs choisi de réallouer une

partie du fonds de redistribution de *Plant for the Planet* de 2019 (fonds alimenté annuellement et qui devait initialement soutenir en 2019 l'ONG colombienne « Coffee for Peace ») aux projets de plantation les plus à risques face au contexte de financements réduits dans les pays suivants : Brésil, Canada, Colombie, Espagne, Indonésie, Philippines, Pologne, Portugal, Royaume-Uni et Sénégal. En conséquence le prix moyen par arbre du fonds de solidarité a augmenté et le nombre d'arbres financé en 2019 a été réduit à 626 000 environ. En 2020, le fonds de redistribution *Plant For the Planet* a de la même façon été orienté vers ces projets à risques.

2.6.3.2 L'innovation au service de la diversification des sources de financement et de la promotion du programme d'agroforesterie

Le programme consistant à proposer aux clients de ne pas faire la recouche pour les séjours de plus d'une nuit, d'abord mis en place en Allemagne, Autriche et Suisse, et qui a vocation à s'étendre, est une source de diversification des financements au profit de *Plant for the Planet*. En contrepartie, le client peut contribuer au financement d'arbres ou gagner des points de fidélité ALL.

La mobilisation du Groupe à fin 2020

En 2020 la plantation de 302 244 arbres a pu être financée dans le cadre de *Plant for the Planet* par 261 hôtels participants. En cumulé, *Plant for the Planet* a permis de financer plus de 7,2 millions d'arbres depuis son lancement en 2009.

2.7 Vers des bâtiments neutres en carbone

2.7.1 Atteindre le « zéro carbone net » pour tous les hôtels sous enseigne Accor d'ici 2050

Il est clairement démontré scientifiquement aujourd'hui que le monde fait face à un défi majeur lié au changement climatique. Les gaz à effet de serre provenant des activités humaines s'accumulent dans l'atmosphère terrestre plus vite que la nature ne peut les absorber. Ces émissions réchauffent la planète et conduisent au changement climatique.

Chaque année Accor accueille davantage de clients à la recherche d'un service d'hôtellerie pour vivre, travailler ou encore se divertir. Parmi les leaders de son secteur, Accor est en phase avec les recommandations scientifiques les plus récentes et s'efforce de réduire son empreinte environnementale pour préserver la planète et ses ressources pour les générations futures. Accor s'engage pour une limitation du réchauffement climatique de + 1,5 °C et s'est fixé pour objectif d'atteindre le net zéro carbone d'ici 2050.

Depuis 2006, Accor répond au questionnaire du CDP *Climate Change*. En 2020, Accor a été reconnu comme Leader et le Groupe a été récompensé par la notation A-.

Accor s'est engagé à mettre en œuvre les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)* et continuera le processus en 2021. Afin d'apporter une plus grande transparence quant aux efforts du Groupe pour gérer ses risques liés au changement climatique et réduire son impact sur le climat. Le reporting de Accor pour 2020 suit la structure définie par les lignes directrices de la TCFD :

- gouvernance ;
- stratégie ;
- gestion des risques ;
- indicateurs et objectifs.

2.7.1.1 Gouvernance Climat

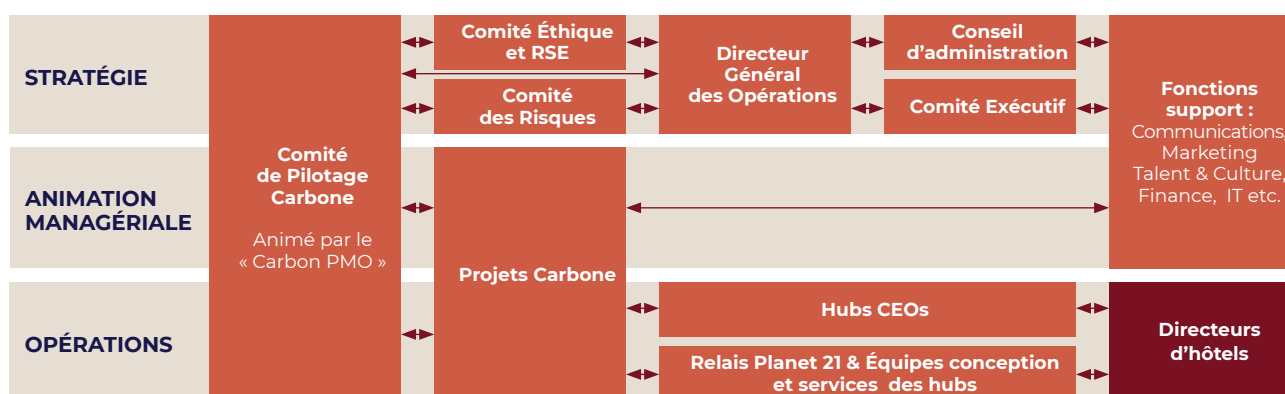
Les sujets liés au climat sont gérés dans le cadre d'une structure de gouvernance et d'organisation conçue pour encourager la prise en compte de l'enjeu climat dans toutes les activités du Groupe.

En 2020, un Comité de pilotage carbone a été créé par le Président-directeur général de Accor, Sébastien Bazin, et le Directeur général adjoint Chris Cahill a été nommé à sa tête. Ce Comité de pilotage est chargé de définir la stratégie climat du Groupe et d'assurer la mise en œuvre opérationnelle des projets de maîtrise des risques climat. Il est animé par le Bureau de Gestion du Projet Carbone

(CPMO – Carbon Project Management Office), chargé de mobiliser les parties prenantes internes pour mettre en place la stratégie carbone. Le Comité éthique et RSE assure aussi une supervision stratégique. Le Comité des risques Groupe assure l'identification, l'évaluation et la gestion des risques climatiques avec le soutien de la Direction des Risques. Pour une description de l'approche de Accor en matière de gouvernance liée aux risques, voir le § 1.8.2.

Le schéma ci-dessous présente un résumé de la structure de gouvernance liée aux risques climatiques mise en place par Accor, incluant les modalités d'interaction entre le Comité de pilotage carbone et les autres parties prenantes.

Gouvernance d'Accor liée aux risques climatiques



Le département Conception et Services Techniques est chargé du recueil et du regroupement des données concernant les émissions de CO₂ du Groupe. Les résultats sont partagés annuellement dans toute l'organisation afin d'en permettre le suivi et d'approfondir la connaissance des enjeux matériels.

2.7.1.2 Stratégie du groupe Accor – Politiques et mesures mises en œuvre [DPEF]

Depuis le lancement de son programme « Planet 21 2016-2021 », Accor s'est consacré à la transition vers la neutralité carbone. Depuis 2016, le Groupe s'est engagé dans une transformation importante incluant la cession d'actifs en faveur d'un modèle *asset light* qui influence profondément les moyens d'action dont dispose le Groupe pour agir sur sa trajectoire carbone.

Il appartient à Accor de définir cette trajectoire collective, alignée avec l'Accord de Paris, et d'agir sur les leviers à sa disposition, à savoir les standards de marques, les standards techniques des hôtels, pour mettre en cohérence les politiques et les process avec les objectifs de décarbonation. Il est également du ressort du Groupe de proposer des solutions opérationnelles aux propriétaires des hôtels pour réduire l'empreinte carbone de leurs bâtiments. En revanche, les décisions d'investissement (concernant l'équipement, l'isolation, la production d'énergie verte, les achats, etc.) relèvent uniquement des propriétaires des hôtels.

En décembre 2019, Accor a entamé la toute dernière phase de définition de sa trajectoire « climat » avec l'**engagement formel de se fixer des objectifs basés sur la science, « science-based targets » (SBT)**. Depuis, le Groupe a calculé et défini sa trajectoire de réduction carbone sur la base des SBT.

La stratégie carbone d'Accor repose sur quatre piliers :

- faire émerger les innovations en animant une culture « **low-carbon** » en collaboration avec les propriétaires d'hôtels, les partenaires, les fournisseurs et les clients pour réussir la transition vers le net zéro carbone ;
- effectuer la transition vers des **hôtels connectés plus écologiques**, en tirant profit de l'Internet des objets (IoT – *Internet of Things*), de l'éco-design et de la finance verte à travers de nouveaux partenariats visant à améliorer l'efficacité énergétique et à réduire l'empreinte écologique des hôtels ;
- accélérer l'approvisionnement en **énergie renouvelable**, hors site et sur site, tels l'éolien et le solaire ;
- atteindre le net zéro carbone **plus rapidement** à travers le lancement de nouvelles « offres net zéro carbone » et en développant les investissements dans la réduction du carbone afin d'équilibrer les émissions restantes.

Accor a achevé une première analyse d'évaluation des opportunités liées au climat conformément aux recommandations de la TCFD.

Opportunités liées au climat

Levier d'opportunités	Principales opportunités	Principal impact financier potentiel	Description des opportunités pour le groupe Accor	Horizon temporel Ampleur de l'impact
Changement de comportements consommateurs	Développement et/ou extension des biens et services à faible émission	Augmentation des revenus résultant d'une demande accrue en produits et services	Différencier ses marques sur des critères environnement et climat est une véritable opportunité pour le Groupe vis-à-vis de tous ses clients. Le fait qu'Accor soit déjà leader dans la performance environnementale hôtelière offre une garantie solide pour de nouvelles initiatives. Les attentes des clients ont évolué, en particulier celles des clients en voyage d'affaires, dont les entreprises ont elles-mêmes fixé des objectifs d'achats responsables qui prennent en compte l'impact qu'ont les hôtels sur le climat. Ces attentes ont un impact direct sur les activités d'Accor.	Court terme Faible
Renommée auprès des investisseurs	Accès à de nouveaux actifs et sites nécessitant une couverture assurance	Accroissement de la valeur de marché grâce à la confiance des investisseurs	Les investisseurs exigent de manière toujours plus prégnante des performances ESG fortes avant d'investir dans une entreprise. Ils veulent avoir l'assurance que l'entreprise sera capable de faire face à tous les risques émergents, en particulier concernant le climat. Par conséquent, Accor se doit d'être transparent dans la diffusion de son information à la fois financière et extra-financière. Par exemple, à la suite de la signature du <i>French Business Climate Pledge</i> par Accor, des questions concernant la stratégie climat de Accor ont été soulevées par plusieurs investisseurs lors de l'Assemblée Générale annuelle. En outre, Accor travaille actuellement sur des demandes de fonds pour prendre des mesures de développement durable, notamment en ce qui concerne le carbone et le plastique.	Court terme Faible-Moyenne
Programme de contrat de performance énergétique	Passer à des bâtiments plus efficaces	Coûts (opérationnels) indirects réduits	Accor fournit aux hôtels des outils de mesure de l'énergie et des émissions carbone ainsi que d'analyse comparative pour évaluer la performance et identifier les domaines d'amélioration. Accor travaille en étroite collaboration avec les propriétaires d'hôtels dans le cadre de leur processus annuel budgétaire pour mettre en place des projets d'amélioration de leur performance énergétique. Pour réussir le passage à l'échelle du Groupe, Accor travaille en partenariat avec des spécialistes de l'efficacité énergétique, à même de fournir des solutions financières pour mettre en œuvre les nouveaux projets d'efficacité énergétique dans les hôtels. Les économies opérationnelles obtenues sur 3 à 10 ans sont généralement la garantie nécessaire au déblocage du financement des CapEx.	Court terme Faible

2.7.1.3 Gestion des risques – Risques liés aux émissions de gaz à effet de serre [DPEF]

Le Groupe continue d'améliorer et de valoriser son approche pour identifier les risques climatiques et l'évaluation de leur impact sur sa stratégie commerciale.

L'horizon temporel pour l'apparition des premiers effets significatifs sur les activités d'Accor a été défini comme suit :

- court terme : moins de 5 ans ;
- moyen terme : de 5 à 10 ans ;
- long terme : au-delà de 10 ans.

Un « risque » est défini comme une incertitude (interne ou externe) qui pourrait impacter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs. L'évaluation des risques consiste à positionner chaque risque sur une matrice selon deux critères : la probabilité de son occurrence et l'intensité de son impact.

Il existe différentes sortes d'impacts substantiels qui peuvent être évalués selon le périmètre de la cartographie des risques : impact financier, de tierce partie, environnemental et de réputation. Chacun de ces impacts est évalué sur une échelle de trois à quatre niveaux, et la combinaison de ces impacts et de la probabilité de ce risque détermine la gravité du risque.

Impact financier substantiel

L'impact financier est une estimation des conséquences financières potentielles sur l'Ebitda de Accor. Il est évalué en millions d'euros sur une échelle à trois niveaux. L'évaluation de l'impact financier inclut, mais ne se limite pas aux : redevances de gestion/service, redevances de gestion variables, redevances de marque et atteintes à la réputation. L'indicateur utilisé est alors la perte en Ebitda en euro.

Pour identifier les risques financiers substantiels liés aux risques climatiques, l'équipe chargée de la gestion de l'énergie, du carbone et de l'eau a mis en place une cartographie des risques basée sur les indicateurs de l'Index des Risques Climatiques (*Climate Risk Index*). Pour ce faire, elle a croisé le classement de l'Index des Risques Climatiques (exposition aux risques) de chaque pays dans lequel les hôtels sous enseigne Accor sont présents, avec le chiffre d'affaires généré par Accor dans le pays. En vertu de cette analyse, deux groupes de pays sensibles ont été identifiés : ceux qui sont exposés à des risques climatiques élevés, mais avec un impact financier faible, et ceux qui sont exposés à la fois à des risques climatiques élevés et à un impact financier élevé.

Afin d'identifier les impacts financiers substantiels liés aux risques climatiques, une carte des risques basée sur une analyse croisée de l'indice des risques climatiques des pays et des revenus de Accor dans ces pays a été mise en place. L'analyse a permis d'identifier les recettes les plus exposées aux risques climatiques.

Impact stratégique substantiel

L'impact de tierce partie est l'impact affectant l'intégrité physique, financière et/ou affective des tierces parties de Accor (clients, salariés, communautés locales).

L'impact environnemental mesure l'étendue de l'effet négatif du risque sur les ressources de la planète et/ou sa biodiversité.

Enfin, **l'impact de réputation** mesure l'étendue de la couverture médiatique (y compris les médias sociaux) du risque potentiel.

Types de risques climatiques évalués

Type de risque	Description, impacts et action principale de gestion du risque mise en place
Politique actuelle et réglementation	Les réglementations à la fois actuelles et émergentes ont été identifiées par le Groupe comme un risque à court terme avec un impact financier moyen pour le Groupe. Par exemple, les hôtels pourraient devoir s'adapter à un nouveau seuil d'émission de GES par mètre carré. La répartition géographique étendue de Accor lui permet de limiter l'impact potentiel de ces risques sur les résultats du Groupe. Le Groupe pourrait aussi devoir faire face à une nouvelle réglementation liée aux matériaux à forte densité carbone qui pourrait avoir une influence sur la planification CAPEX des partenaires hôteliers (à savoir : propriétaires d'hôtels et franchisés) pour la rénovation. Un autre exemple serait l'augmentation des coûts de transport et la baisse du taux d'occupation qui pourraient ralentir les ouvertures de nouveaux hôtels et les investissements pour la rénovation hôtelière et impacter les revenus de gestion et de distribution.
Technologie	Étant donné le modèle d'affaires <i>asset light</i> du Groupe, le risque technologique n'a pas été évalué comme un risque substantiel lié au climat pendant le processus de l'année fiscale 2020.
Marché	Le risque de marché a été revu dans le cadre du processus des risques liés au climat et évalué comme faisant partie des changements dans les préférences et le comportement des consommateurs. Ce risque est classé comme ayant un impact faible à court terme. Un exemple de risque de marché pour Accor est la perspective des changements de comportements et attentes des clients dont une préférence climat/performance carbone plus importante que celle du réseau Accor. Cela pourrait se traduire par une demande réduite, des taux d'occupation et des prix moyens par chambre moins élevés. Ce risque est en cours de traitement par la stratégie carbone de Accor qui gère la performance climat/carbone des hôtels, fournissant une base d'engagement et de communication avec les clients.
Réputation	Accor considère la réputation d'entreprise et de marque comme valeur clé et moteur de chiffre d'affaires. Le risque de réputation a été revu dans l'évaluation des risques liés au climat et étudié par le biais de deux risques : - le risque des changements de préférence et de comportement des consommateurs. Ce risque est évalué avec un impact faible à horizon court terme ; - le risque de critères carbone plus sévères pour un accès au marché financier. Ce risque est évalué avec un impact faible à moyen terme. Dans le cas où la performance liée aux sujets environnementaux de Accor serait faible, le Groupe pourrait faire face à des difficultés pour obtenir des financements voire à une baisse du cours de son action. L'engagement de Accor à se fixer des objectifs ambitieux basés sur la science (<i>science-based targets</i>) répond aux attentes des parties prenantes. Le Groupe continue sa veille sur les données scientifiques les plus récentes et les tendances en matière de gestion climatique en entreprise (réponse annuelle au CDP <i>Climate Change</i>) afin d'assurer un alignement avec une mise en œuvre des meilleures pratiques.
Physique aigu	La fréquence et l'intensité croissantes des événements climatiques extrêmes et des catastrophes naturelles (sécheresses, ouragans, zones inondées, etc.) représente un risque à court terme qui pourrait affecter la sécurité des clients et des salariés ; toutefois, l'impact financier est évalué comme étant faible en raison du modèle <i>asset light</i> et du type de société franchisée. Un projet du Groupe est en cours pour renforcer l'évaluation des hôtels situés dans un périmètre de zone de crue centennale et des paramètres d'exposition associés. Accor travaille avec les propriétaires d'hôtels pour mettre en place des mesures physiques et des processus opérationnels de gestion de ces risques. De plus, le département Sécurité & Sûreté suit quotidiennement la situation en matière de sécurité et de sûreté dans tous les pays hôtes afin de partager ses informations avec les équipes hôtelières et les propriétaires d'hôtels.
Physique chronique	Le risque physique chronique a été revu et étudié par le biais de trois risques : - le risque d'épidémie et de pandémie. Ce risque a été évalué avec un impact élevé à court terme. Il se réfère au développement et à l'évolution de nouvelles maladies (adaptation et mutations) et à l'accroissement de la vitesse ou de l'étendue de la contagion qui pourrait être intensifiée par le changement climatique ; - le risque de stress hydrique et de rareté des ressources en eau potable. Ce risque a été évalué avec un impact faible à moyen terme. Il se réfère à la réduction de l'approvisionnement en eau et à la pénurie dues soit aux décisions prises par les autorités locales soit à la désertification ; - le risque de montée des eaux, de réchauffement et d'acidification des océans. Ce risque a été évalué avec un impact faible sur un horizon moyen terme. Il se réfère à l'érosion côtière, à la réduction des aires touristiques (récifs coralliens, etc.) et des aires habitables. Par exemple, l'attractivité des destinations pourrait être impactée par des événements isolés ou récurrents associés à ces risques, ayant pour conséquence un taux d'occupation moins élevé pour les hôtels dans les régions concernées. Accor travaille avec les propriétaires d'hôtels pour interagir et mettre en place des mesures physiques et des processus opérationnels pour gérer ces risques. De plus, le département Sécurité & Sûreté suit quotidiennement la situation en matière de sécurité et de sûreté dans tous les pays hôtes afin de partager ses informations avec les équipes hôtelières et les propriétaires d'hôtels.

2.7.1.4 Indicateurs climat de Accor, objectifs et engagements

Sur la base de la mise à jour en 2019 de son empreinte carbone, Accor a défini ses objectifs de réduction du carbone.

Objectifs 2030 de réduction carbone

Accor s'engage à réduire de manière absolue les émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 de 46 % d'ici 2030, sur la base de 2019. Le Groupe s'engage aussi à réduire les catégories d'émissions du scope 3 les plus importantes (achats de biens et de services, énergie non prise en compte dans les scopes 1 et 2 et hôtels franchisés) de 28 % d'ici 2030, sur la base de 2019.

Pour atteindre les objectifs 2030, les réductions d'émissions annuelles seront équivalentes à :

- Scopes 1 & 2 : - 4,2 % par an ;
- Scope 3 : - 2,5 % par an.

Les objectifs concernant les émissions de gaz à effet de serre provenant des activités de Accor (scopes 1 et 2) concordent avec les réductions nécessaires pour maintenir le réchauffement à 1,5 °C (Accord de Paris) et sont conformes à la méthodologie de l'initiative *Science-Based Targets*.

Les objectifs d'Accor ont été revus et validés par la (car SBTi = SBT initiative) SBTi.

Engagement net zéro carbone d'ici 2050

En 2020, Accor a rejoint le programme « Business Ambition For 1.5°C » et s'est engagé sur un objectif à long terme de net zéro carbone d'ici 2050 sur l'ensemble des scopes 1, 2 et 3.



Historique d'économies d'énergie

Les activités hôtelières exigent une consommation énergétique significative et génèrent donc des émissions de gaz à effet de serre associées. Accor a le devoir de promouvoir et de soutenir les propriétaires d'hôtels dans la mise en œuvre des mesures d'efficacité énergétique dans les hôtels opérant sous ses marques. Les réductions réalisées depuis 2006 sont décrites ci-après :

Période de l'objectif	Économies d'énergie réalisées (kWh par Chambre)
2006-2010	- 5,5 %
2011-2015	- 5,3 %
2016-2019	- 6,4 %

Méthodologie d'empreinte carbone, résultats et objectifs 2030 de référence

Depuis plusieurs années Accor utilise l'analyse de son empreinte carbone pour identifier les enjeux matériels et élaborer ses politiques et stratégies. Le reporting du groupe Accor est aligné avec le GHG Protocol et l'initiative *science-based targets*.

Dans le cadre des travaux en cours de mesure et de suivi de sa trajectoire carbone (voir ci-dessous), Accor a mis à jour son empreinte carbone en 2020, sur la base des données de l'année calendaire 2019.

Cette nouvelle étude inclut les entités nouvellement acquises avec un reporting aligné sur le *World Resource Institute's GHG Protocol Corporate Standard*. L'empreinte 2019 a été utilisée pour le calcul et la définition des *science-based targets* de Accor.

Cette nouvelle étude porte sur l'ensemble des 5 041 hôtels Accor (filiales, gestion, franchises), les activités des entreprises et les entités nouvellement acquises. Conformément aux meilleures pratiques, les émissions des hôtels dont les données n'ont pas été validées ont été estimées à l'aide de données validées du réseau et de mesures de l'activité hôtelière.

Les scopes 1, 2 et 3 sont inclus dans cette étude avec les périmètres suivants :

- le scope 1 couvre les émissions directes des hôtels détenus ou exploités par le Groupe ;
- le scope 2 couvre les émissions indirectes liées à la production d'énergie achetée pour les hôtels détenus ou exploités (électricité achetée, vapeur, chauffage et air conditionné) ;
- le scope 3 couvre les émissions indirectes liées aux activités amont et aval nécessaires à l'activité du Groupe :
 - activités en amont : achat de biens et services, biens d'équipement, consommation indirecte de combustibles et d'énergie, déchets générés par les activités, voyages d'affaires et déplacements professionnels,
 - activités en aval : hôtels franchisés (scope 1 et 2), immobilisations.

Les émissions liées au transport des clients n'ont pas été prises en compte dans le calcul du scope 3.

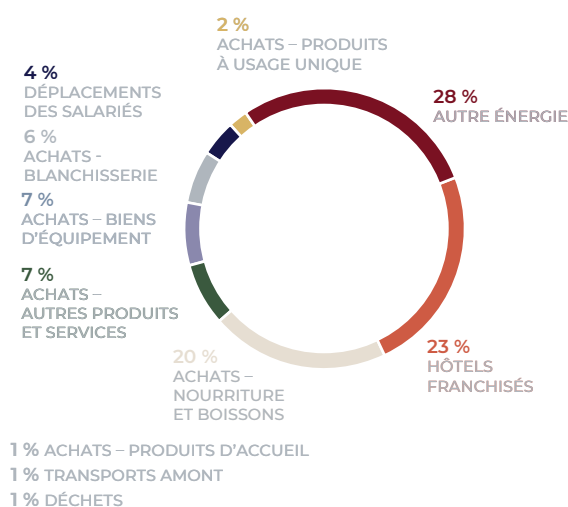
Base de référence 2019 – Empreinte carbone

	Émissions (en milliers de t _{eq} CO ₂)	%
Émissions directes (scope 1)	468	6,5 %
Émissions indirectes (scope 2 <i>market-based</i>)	3 003	41,5 %
Total Scope 1 + 2	3 471	48,0 %
Autres émissions indirectes (scope 3)	3 761	52,0 %
Produits et services achetés	1 345	18,6 %
Émissions liées à la consommation d'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	1 058	14,6 %
Hôtels franchisés	852	11,8 %
Biens d'équipement	276	3,8 %
Déplacements des salariés	150	2,1 %
Déchets	56	0,8 %
Activités de transport amont	25	0,3 %
TOTAL SCOPE 1 + 2 + 3	7 232	100 %

Les émissions directes (scope 1) liées aux activités du groupe Accor ne représentent que 6 % des émissions totales, tandis que le scope 2 représente 42 % des émissions. Le scope 3 quant à lui représente 52 % des émissions totales liées aux activités de Accor. Au sein du scope 3, les postes les plus importants sont relatifs aux achats de produits et services et à l'exploitation des hôtels franchisés.

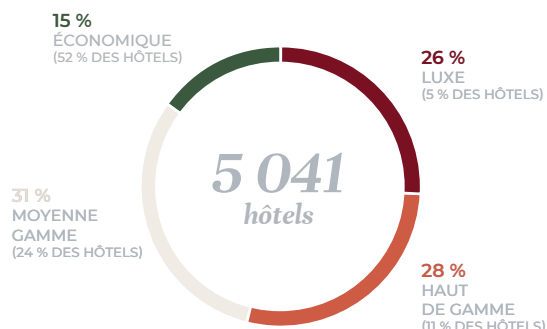
Ces résultats, regroupés au périmètre Groupe, masquent des réalités hétérogènes entre les gammes d'hôtels et les pays, notamment en raison de la variation des mix énergétiques nationaux.

Base de référence 2019 – Ventilation des émissions du scope 3



Les achats de produits et de services (nourriture et boissons, blanchisserie, biens d'équipements et autres) représentent 40 % des émissions du scope 3. Le ciblage de biens et services à faible teneur en carbone constitue un domaine de progrès-clé pour le Groupe afin de réduire les émissions.

Base de référence 2019 - Répartition des émissions de gaz à effet de serre par catégorie d'hôtel (scopes 1, 2 et franchise).

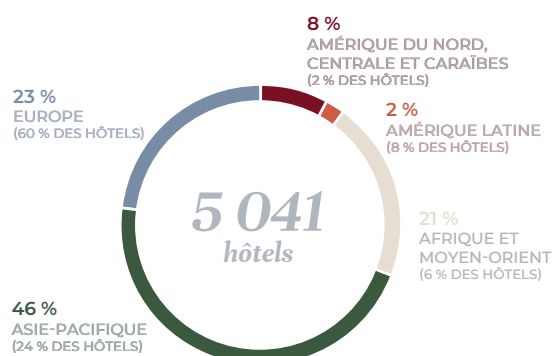


La localisation des émissions de carbone reflète plusieurs réalités de l'environnement économique du Groupe : en particulier l'Asie, le Moyen-Orient et l'Amérique du Nord se caractérisent par le fort développement du secteur du luxe et la part importante des hôtels orientés loisirs et enfin, par un mix énergétique avec un facteur d'émissions carbone élevé.

À l'opposé, la France, qui représente en 2019 33 % des hôtels filiales, gérés et franchisés, ne contribue qu'à hauteur de 3 % à l'empreinte totale. Cela est dû à la forte concentration d'hôtels économiques et de taille moyenne, et au mix énergétique français principalement décarboné (forte part de l'énergie nucléaire).

L'ajout d'un plus grand nombre de marques de luxe au portefeuille de Accor a modifié la répartition globale. La taille de ces hôtels et la présence de nombreux services (piscine, spa, salles de réunion, restaurants, jardins) augmentent la consommation d'énergie par rapport aux hôtels économiques ou de taille moyenne.

Base de référence 2019 – Répartition des émissions de gaz à effet de serre par continent (scopes 1, 2 et hôtels franchisés)



Périmètre de reporting

Dans le but de fournir les données les plus justes et exhaustives possibles, Accor s'efforce chaque année de présenter les données de consommation en énergie du plus grand nombre d'hôtels possible.

L'impact de la Covid-19 sur les activités a conduit à la fermeture temporaire de nombreux hôtels en 2020 et a affecté leur capacité à fournir un reporting cohérent. La réduction importante dans les chiffres a également eu des implications dans la présentation des taux d'efficacité énergétique.

Périmètre de reporting*

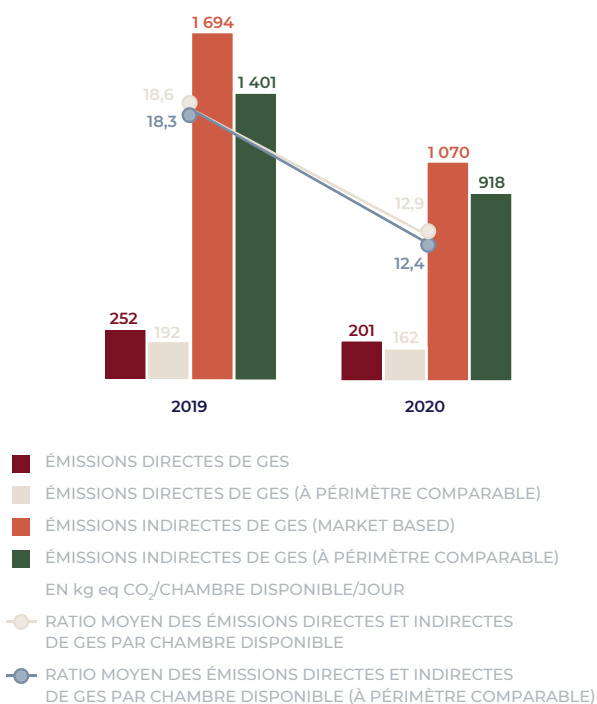
	2019	2020
Nombre d'hôtels du parc de référence du Groupe	2 053	2 013
Nombre d'hôtels validés	1 531	1 455
Taux de validation	75 %	72 %
NOMBRE D'HÔTELS À PÉRIMÈTRE COMPARABLE À 2020	1 287 HÔTELS	

* Les définitions des périmètres sont présentées dans l'annexe méthodologique § 2.9.3.4.

Empreinte carbone 2020

En 2020, les émissions du Groupe ont été calculées sur la base des données collectées dans le réseau hôtelier. Sur les 2 013 hôtels du périmètre de reporting, les données de 1 455 hôtels ont été validées et incluses. Les émissions 2020 relevant du scope 3 n'étaient pas disponibles au moment de la publication, mais seront calculées durant l'année 2021 et publiées dans le rapport d'enregistrement universel 2021.

Émissions de Gaz à effet de serre en kilo tonnes équivalent de CO₂

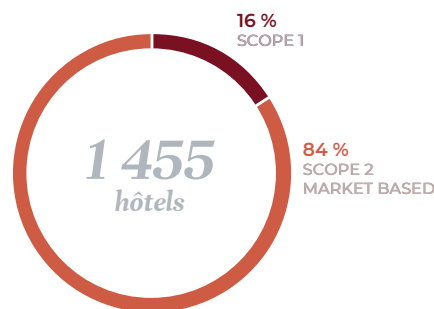


La performance en matière d'émissions de gaz à effet de serre (GES) s'apprécie selon le ratio kilogramme équivalent de CO₂ (kg eq CO₂) par chambre disponible.

En 2020, sur le périmètre de reporting de 1 455 hôtels validés, les émissions de GES ont atteint 1 271 kteq CO₂ réparties à 84 % pour le scope 2 (émissions indirectes liées à l'électricité et aux réseaux urbains) et 16 % pour le scope 1 (émissions directes liées aux combustibles).

Le Groupe a progressé dans les scores de consommation d'énergie à périmètre comparable : le ratio est passé de 18,3 kg CO₂eq/chambre disponible à 12,4 kg CO₂eq/chambre disponible. Cette évolution est principalement due à l'impact de la crise Covid-19 et à l'évolution continue des facteurs d'émission des pays qui reflètent la transition énergétique en cours au niveau mondial.

Répartition des émissions par scope en 2020



Le poids important de l'électricité (84 % des émissions scope 1 et 2) s'explique par deux facteurs : la consommation dans les hôtels et le poids des facteurs d'émissions carbone dépendant du mix énergétique des pays. Dans les hôtels, l'essentiel des consommations d'électricité est utilisé pour la ventilation, la climatisation, une partie du chauffage, l'éclairage, et l'alimentation de tous les appareils. Les facteurs d'émission énergétique varient considérablement d'un pays à l'autre et dépendent du mix énergétique de chaque pays et des contrats conclus avec les fournisseurs d'énergie des hôtels.

Suivi 2020 de la performance en énergie des hôtels

Le suivi de la performance des hôtels s'appuie sur :

- le reporting de la consommation d'énergie à l'aide de l'outil Gaïa ;
- la connaissance des hôtels (nombre de chambres, nombre de points de vente restaurant-bar, équipements techniques, etc.) et de leur consommation (suivie depuis 2005) ;
- une analyse approfondie des ratios, en tenant compte des effets climatiques et du taux d'occupation pour une comparabilité sur différentes années ;
- des benchmarks par marque et par région.

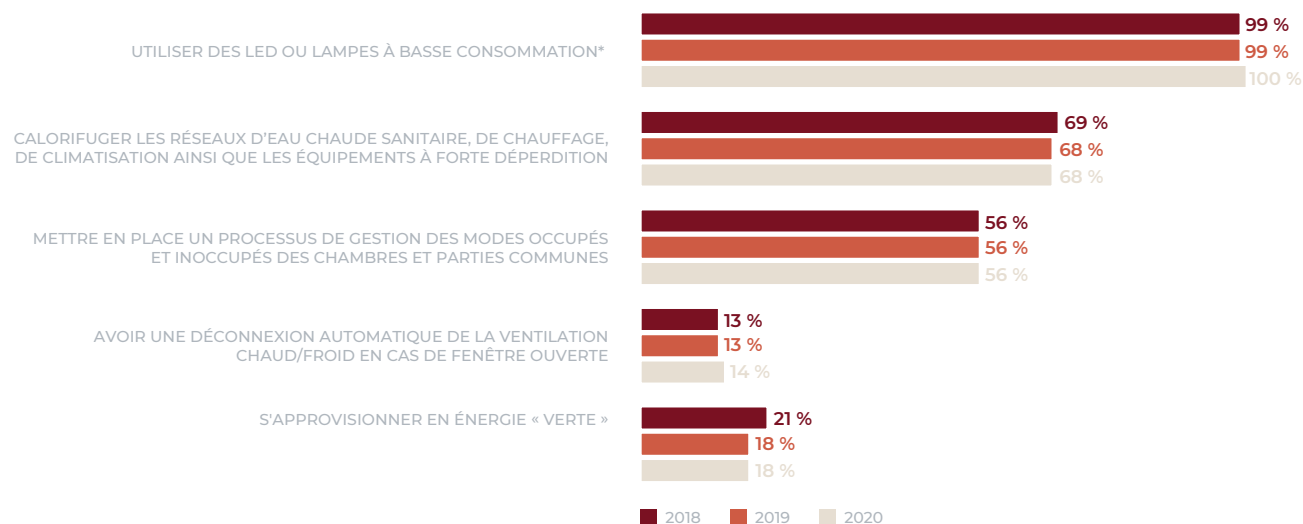
Consommation totale d'énergie

Consommation d'énergie en GWh	2019	2020
Consommation totale d'énergie	4 607	3 138
Consommation totale d'énergie à périmètre comparable	3 720	2 671
En kWh/chambre disponible/jour		
Ratio d'énergie moyen à périmètre comparable	33	24

Sur les 1 287 hôtels pour lesquels des données comparables ont été validées en 2020, la consommation d'énergie a diminué de 28 %, ce qui reflète l'impact de la crise Covid-19 sur les taux d'occupation et les fermetures d'hôtels dans le monde. Le rapport énergie/chambre disponible a également diminué de 27 %. La baisse la plus significative

du ratio énergie/chambre disponible a été enregistrée en Amérique du Sud (réduction de 41 %). Une diminution plus modérée de la consommation d'énergie (réduction de 10 %) en Amérique du Nord s'explique par l'augmentation du nombre de chambres disponibles entre 2019 et 2020 (+ 101 %).

Mobilisation des hôtels à fin 2020



2.7.2 Réduire la consommation d'eau dans les hôtels

Le réseau hôtelier est le poste le plus consommateur d'eau du Groupe. Accor a le devoir de promouvoir et de soutenir la mise en œuvre de mesures d'efficacité de l'utilisation d'eau dans les hôtels sous enseigne Accor. Le Groupe s'appuie pour cela sur son histoire jalonnée de progrès.

Période	Économies d'eau réalisées (/client)
2006-2010	12 %
2011-2015	8,40 %
2016-2018	6,10 %

2.7.2.1 Empreinte eau

L'empreinte eau du groupe Accor mesure la consommation nette d'eau liée aux activités du Groupe (i.e. prélèvements moins rejets d'eau) sur l'ensemble du cycle de vie des produits et services.

Empreinte eau 2019 scopes 1,2 et 3

	Consommation d'eau (en milliers de m ³)	%
Consommations d'eau directes (scope 1)	1 624	2 %
Consommations d'eau indirectes (scope 2)	29 509	30 %
Total Scope 1 + 2	31 132	32 %
Autres consommations d'eau indirectes (scope 3)	66 603	68 %
Produits et services achetés	45 185	46 %
Biens d'équipement	10 498	11 %
Hôtels franchisés	9 772	10 %
Déplacements des salariés	741	1 %
Déchets	161	0,2 %
Activités de transport amont	245	0,3 %
TOTAL SCOPE 1 + 2 + 3	97 736	100 %

L'empreinte eau du Groupe est concentrée dans le scope 3 (68 %), notamment du fait des achats de biens alimentaires pour les bars et restaurants des hôtels. L'irrigation des cultures et l'abreuvement du bétail sont les deux principaux postes de consommation d'eau dans l'étape de production de denrées alimentaires.

2.7.2.2 Suivi 2020 de la performance en consommation d'eau des hôtels

Le suivi de la performance des hôtels s'appuie sur :

- le reporting de la consommation d'énergie à l'aide de l'outil Gaïa ;
- la connaissance des hôtels (nombre de chambres, nombre de points de vente restaurant-bar, équipements techniques, etc.) et de leur consommation (suivie depuis 2005) ;
- une analyse approfondie des ratios, en tenant compte des effets climatiques et du taux d'occupation pour une comparabilité sur différentes années ;
- des benchmarks par marque et par région.

Consommation d'eau des hôtels

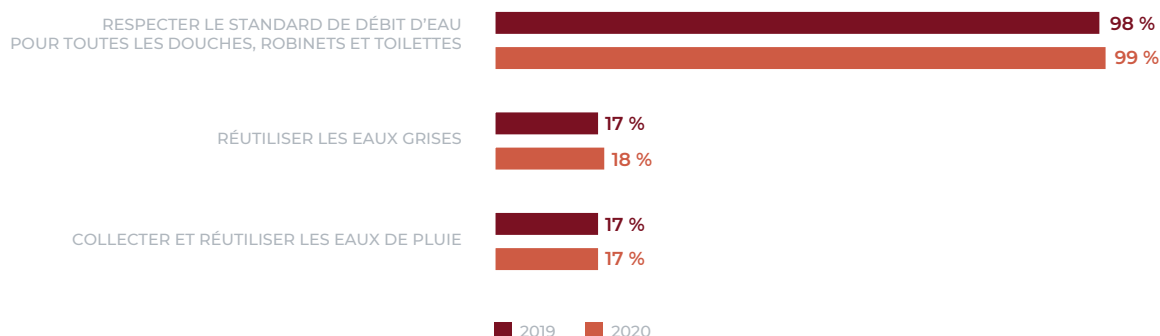
Consommation d'eau en millions de m ³	2019	2020
Consommation totale d'eau	34,7	18,9
Consommation totale d'eau à périmètre comparable	27,2	15,9
En litres/client		
Ratio d'eau moyen à périmètre comparable	230	310

La consommation totale d'eau a diminué de 42 % suite à l'impact de la crise Covid-19, aux fermetures d'hôtels et à la baisse des taux d'occupation.

Accor suit les performances des hôtels en matière d'eau en mesurant le ratio de consommation d'eau en litres par client (litres par nuitée). En 2020, le taux de consommation

d'eau a augmenté de 34 %, reflétant la réduction de 49 % du nombre de clients sur le réseau mondial. L'écart entre les deux réductions s'explique par la consommation d'eau associée à l'entretien des bâtiments. Une forte augmentation du ratio a été enregistrée en Amérique du Nord (+ 80 %), principalement expliquée par l'ajout d'hôtels de luxe au réseau en 2020.

Mobilisation des hôtels à fin 2020



2.7.3 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets

L'activité du Groupe est à l'origine de plus d'un million de tonnes de déchets par an, dont 70 % ⁽¹⁾ sont issus de la construction et de la rénovation des bâtiments.

Les déchets générés dans les hôtels du Groupe sont issus de deux grandes catégories :

- 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 et de limiter les rebuts lors des opérations effectuées dans les hôtels, et les déchets des clients avec un enjeu d'augmentation de la part des déchets triés et recyclés ;

- les déchets liés à la rénovation et à la construction pour lesquels le Groupe cherche en continu à améliorer le recyclage.

2.7.3.1 Engagement Planet 21 : 65 % des déchets de nos hôtels sont valorisés ⁽²⁾

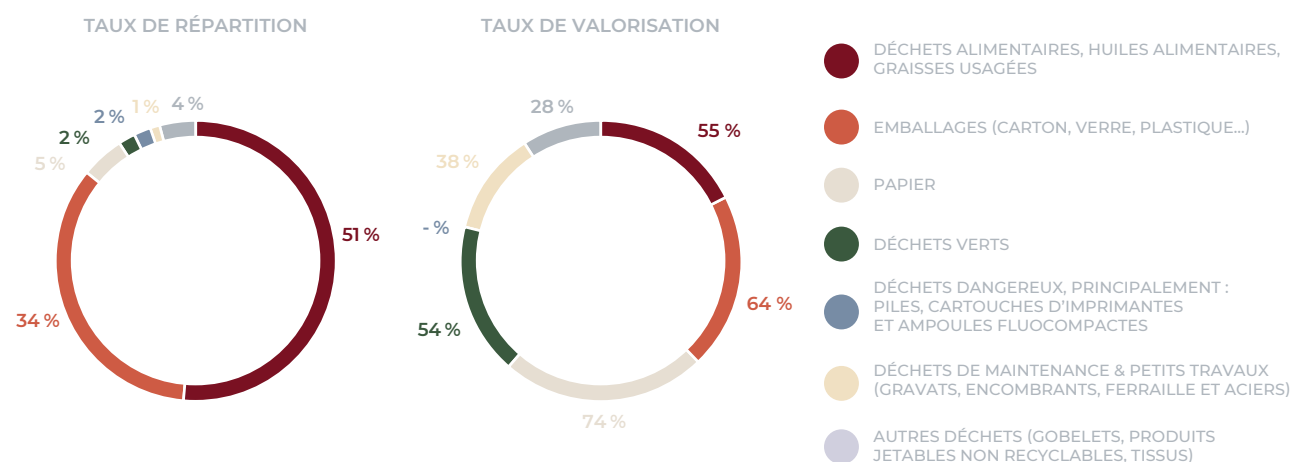
Panorama des déchets chez Accor

Une estimation des flux de déchets d'exploitation sortants (hors rénovation/construction) donne une vision de l'enjeu lié aux déchets pour Accor. Les déchets d'exploitation représentent environ 200 000 tonnes/an pour environ 4 600 hôtels du Groupe. Soit une moyenne d'environ 45 tonnes de déchets par hôtel et par an reflétant des réalités diverses selon les segments : « Très économique » avec environ 25 tonnes/hôtel/an, « économique » avec environ 30 tonnes/hôtel/an, « milieu de gamme » avec environ 55 tonnes/hôtel/an et « luxe et haut de gamme » avec 75 tonnes/hôtel/an.

Ce suivi a été réalisé à partir des informations collectées auprès des hôtels ayant enregistré l'ensemble des données nécessaires dans l'outil de pilotage des déchets Accor (684 hôtels dans 60 pays), ainsi que des données provenant de prestataires de gestion des déchets (Royaume-Uni et Australie, couvrent 93 hôtels).

L'analyse des données détaillées provenant de l'outil de pilotage des déchets Accor permet d'avoir accès à une répartition des déchets produits par catégorie ainsi qu'à un taux de valorisation moyen :

Répartition des 200 000 tonnes de déchets produits par catégorie (en %)



(1) Donnée issue de l'empreinte environnementale réalisée en 2011 et non mise à jour dans la seconde édition de l'étude.

(2) Cet engagement, initialement prévu à fin 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19.

Le premier poste de production des déchets est lié à la restauration : plus de 50 % des déchets sont les déchets alimentaires, les huiles et les graisses alimentaires. Ce résultat s'explique notamment par le fait que, bien qu'une part des hôtels ne possède pas de restaurant, ils servent tout de même un petit-déjeuner, générateur de déchets alimentaires. Le deuxième poste est celui des emballages avec des déchets cartons, papiers et plastiques (plus limité). Il est à noter que les hôtels produisent des quantités faibles de déchets dangereux.

Politique déchets de Accor

Pour atteindre l'objectif de valoriser 65 % des déchets d'ici 2020, Accor a défini en 2016 sa politique sur les déchets, document à destination des hôtels qui rappelle les enjeux et fixe trois priorités :

- priorité 1 : faire traiter 100 % des déchets dangereux dans des installations agréées ;
- priorité 2 : réduire la quantité et le volume des catégories de déchets les plus importantes : les déchets alimentaires, les déchets d'emballage, les déchets papier ;
- priorité 3 : trier et valoriser les principaux déchets générés par les activités du Groupe : valorisation matière, réemploi, recyclage (exclut l'incinération y compris avec récupération d'énergie).

Actions mises en œuvre par Accor pour réduire les déchets

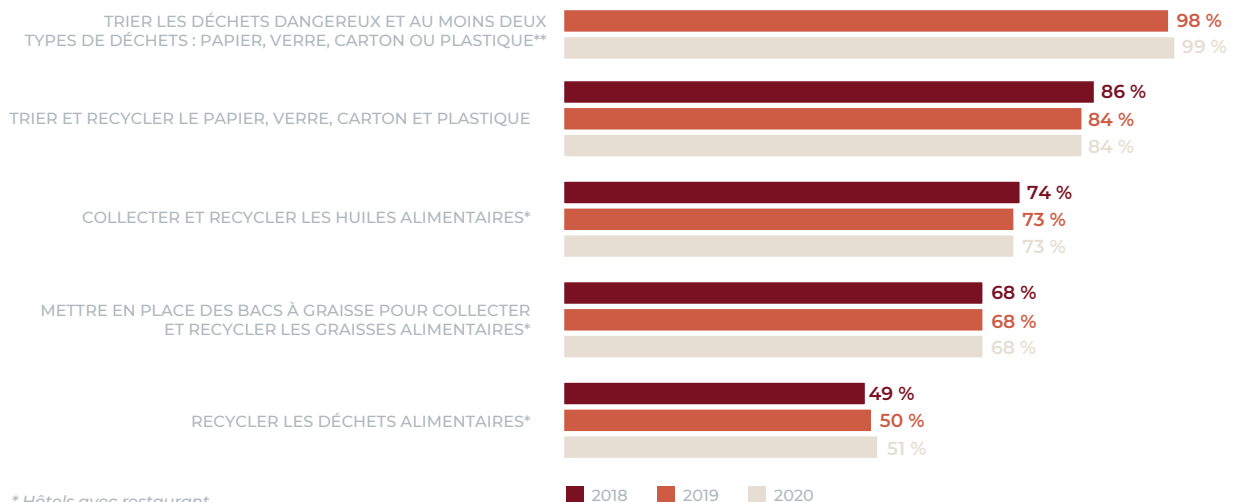
En 2020, Accor a poursuivi la diffusion et le portage auprès des relais dans les pays de son outil de pilotage, *Waste Management Tool*. Depuis 2019, il est intégré à l'outil de pilotage Gaïa, pour en accroître encore les fonctionnalités

et faciliter sa diffusion au plus grand nombre d'hôtels. Accor dote ainsi progressivement ses hôtels d'un outil performant qui leur permet de gérer leurs déchets et de progresser dans leur valorisation : cartographie complète des déchets produits au sein de l'hôtel, reconstitution des filières de tri et de valorisation, association avec les prestataires en charge de la collecte et du traitement, suivi des données déchets – ou, en cas de données non disponibles au niveau de l'hôtel, proposition de données par défaut extrapolées de la base de données Accor – restitution dans des tableaux de bord permettant de suivre sa performance environnementale et économique. À fin 2020, 482 hôtels utilisaient cet outil et renseignaient des données détaillées.

Par ailleurs, en 2020, afin de limiter les déchets à la source, Accor a diffusé auprès de ses hôtels son guide pour supprimer les plastiques à usage unique dans l'expérience client et continuer de diffuser ses recommandations et bonnes pratiques pour limiter le gaspillage alimentaire.

La mobilisation des hôtels à fin 2020

À fin 2020, Accor atteint un taux global de valorisation des déchets de 57 %. Le déploiement du programme et des outils de gestion de déchets se poursuit au sein des hôtels, à un rythme cependant inférieur à la feuille de route fixée, encore ralenti par la crise sanitaire. Le niveau de remontée des données reste insuffisant. Pour y remédier, le Groupe travaille à une nouvelle version de son outil de suivi des données, qui sera disponible courant 2021. En parallèle, Accor continue à rechercher des solutions pour réduire la quantité de déchets, améliorer leur taux de recyclage et encourager une démarche d'économie circulaire, notamment dans le cadre de ses appels d'offres.



Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables).

2.7.3.2 La gestion des déchets de rénovation et de construction

Sont inclus dans cette catégorie les déchets liés à la construction ou à la rénovation des hôtels (équipements obsolètes, mobiliers remplacés, uniformes et serviettes usagées, etc.). La politique de gestion de ces déchets par Accor est la suivante :

- le respect des obligations réglementaires (concernant les déchets de chantiers ou la responsabilité élargie du producteur,

par exemple) et l'application des objectifs concernant les déchets dans les standards de certifications (HQE, etc.) ;

- des opérations pilotes permettent de tester certaines solutions (dons de mobilier, etc.) ;
- le recours à l'économie circulaire en amont (choix de produits fabriqués à partir de matière recyclée) et en aval (comme le recyclage des uniformes, par exemple) ;
- les actions ou innovations favorables à l'économie circulaire dès la conception des produits, notamment par l'équipe Design et la Direction technique.

2.8 [DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable

Accor souhaite proposer à ses clients une alimentation saine et durable, qui bannit le gaspillage alimentaire. Le credo de Accor est simple : « Nourrir nos clients de façon responsable, comme nous nourrissons nos propres enfants ». Le Groupe souhaite donc proposer des aliments sains pour lutter contre les problèmes de santé publique ; accompagner la mutation du modèle agricole, pour une production alimentaire plus qualitative, plus proche des lieux de consommation, moins

impactante pour l'environnement et plus responsable ; et réduire drastiquement le gaspillage alimentaire.

Le risque de partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE du groupe Accor est décrit au § 2.1.1 dans la table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière.

2.8.1 Engagement Planet 21 : - 30 % de gaspillage alimentaire ⁽¹⁾

Pour Accor, l'enjeu est éthique, écologique et économique.

Éthique : chaque année, plus de 30 % de la production alimentaire mondiale sont perdus. Moins d'un quart de cette nourriture gaspillée suffirait à vaincre le fléau de la faim, qui touche 795 millions d'êtres humains ⁽²⁾.

Écologique : consommation d'eau, utilisation d'engrais et pesticides chimiques, etc. La production agricole pèse fortement sur l'environnement et dans l'empreinte environnementale du Groupe, ce qui renforce l'importance d'éviter au maximum les gaspillages.

Économique : dans l'hôtellerie et la restauration, il est estimé que 25 % des achats de nourriture finissent à la poubelle. En diminuant ces pertes, les hôtels diminuent aussi leurs coûts.

Réduire le gaspillage alimentaire est un enjeu économique, mais aussi environnemental et éthique. Accor a défini une stratégie en quatre étapes pour tendre vers son objectif de réduire le gaspillage alimentaire de 30 % d'ici à 2021 :

1. mesurer le gaspillage alimentaire ;
2. réduire le gaspillage alimentaire en cuisine ;
3. interagir avec les clients autour de la réduction du gaspillage alimentaire ;
4. revendre à petits prix les denrées alimentaires non consommées ou les donner.

Les actions mises en œuvre et outils déployés dans le cadre de cette stratégie sont décrits ci-dessous.

Pour mesurer et réduire leur gaspillage alimentaire, les hôtels disposent de plusieurs outils :

- un **module de réduction du gaspillage alimentaire** « Food Waste management » développé en interne par Accor. Cet outil se veut très simple pour effectuer des pesées des produits jetés. Il permet de mesurer le coût que cela représente ;
- des **solutions externes de réduction du gaspillage** sont proposées aux hôtels, telles que la technologie Winnow qui permet une reconnaissance automatique des déchets alimentaires. Tous les produits non consommés sont enregistrés et pesés par catégorie (stocks périmés, restes de buffet, erreur de cuisson, épluchures, retour assiette), puis plus précisément par ingrédient ou recette (pain, produits laitiers, poisson, viande, etc.). Cette solution permet aux hôtels de mesurer en détail le poids du gaspillage, sa valeur ainsi que son impact environnemental et financier. Les

équipes de cuisine équipées avec cette solution peuvent ensuite mettre en place un plan d'action pour réduire les denrées alimentaires les plus jetées. Winnow propose maintenant une gamme de solutions qui vont de la balance connectée (*Winnow Waste Monitor*) pour les cuisines de petite taille, à la technologie dotée de l'intelligence artificielle (*Winnow Vision*) pour les cuisines produisant de plus gros volumes. À date, 62 hôtels utilisent Winnow dont 2 utilisent Winnow Vision.

Revendre ou donner des denrées non utilisées. Au sein du Groupe, les initiatives se multiplient pour que les denrées non utilisées puissent être données à des banques alimentaires ou à des associations, ou encore vendues à des prix abordables aux habitants du quartier. Ainsi, 1 461 hôtels ont donné ou revendu des produits alimentaires. L'application de la start-up Too Good To Go, qui met en relation des citoyens avec des restaurants ou commerçants qui proposent leurs produits non consommés à petit prix, a déjà été déployée dans 11 pays européens. À fin 2020, plus de 700 hôtels Accor avaient l'usage de cette application qui recense plus de 31 millions d'utilisateurs, et le nombre de repas non gaspillés dans des restaurants Accor était de 493 000 depuis le lancement de l'application en 2016, dont 116 000 en 2020. Il est estimé que ce partenariat a évité jusqu'à présent l'équivalent de 1 200 tonnes d'émissions de CO₂.

Pour suivre l'engagement sur la réduction de 30 % du gaspillage alimentaire, un indicateur applicable et comparable dans tous les hôtels a été défini : le coût du gaspillage alimentaire rapporté à l'activité du restaurant. Plus précisément, pendant des campagnes de pesées de quelques jours, chaque produit alimentaire jeté est pesé et valorisé (selon le coût d'achat moyen). La somme des déchets valorisés financièrement est rapportée au chiffre d'affaires du restaurant, pour tenir compte de la variation d'activité. La réduction de 30 % de gaspillage alimentaire d'ici 2020 porte sur ce ratio.

La mobilisation des hôtels à fin 2020

À fin 2020, 1 882 hôtels sous enseigne Accor ont mis en œuvre l'action « Déployer un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire ». 482 hôtels avec des données permettant un pilotage précis de la réduction du gaspillage alimentaire ont ainsi pu réduire le gaspillage alimentaire de 19 % en 2020, dont 30 % ayant atteint l'objectif de - 30 %. 56 hôtels disposant de la balance connectée Winnow ont réduit le gaspillage alimentaire de 56% en 2019.

(1) Cet engagement, initialement prévu à fin 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19.

(2) Source : FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture).

2. RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

[DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable

2.8.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète

Son métier de restaurateur confère au Groupe des responsabilités dont il a fait son ambition : évoluer d'une production intensive, fortement consommatrice de produits chimiques nocifs pour l'environnement et parfois pour les agriculteurs, vers une production plus qualitative, plus respectueuse des hommes et de la planète ; tout en répondant aux attentes de consommateurs en quête d'authenticité, de produits de meilleure qualité, plus sains, plus frais, issus de l'agriculture biologique ou de l'agroécologie, accessibles en circuits courts, etc.

Cette ambition de participer activement à la transition agroécologique s'est concrétisée en 2018 par l'adhésion au mouvement « Pour une Agriculture Du Vivant en France ».

2.8.2.1 Engagement *Planet 21* : 100 % de nos restaurants suivent notre Charte de l'Alimentation saine et durable ⁽¹⁾

Avec sa Charte de l'Alimentation saine et durable, Accor pose l'ambition du Groupe et ses engagements autour de trois axes : la lutte contre le gaspillage alimentaire, la protection de la santé de ses clients, les approvisionnements en produits durables.

Cette Charte a été conçue dans un esprit collaboratif, en associant différentes équipes du Groupe, et en intégrant une revue critique en cours du projet par un cabinet expert. Elle est également conçue pour évoluer régulièrement afin de tenir compte des engagements du Groupe et des attentes de parties prenantes. La Charte forme un cadre pour les restaurants des hôtels sous enseigne Accor. Elle comprend 9 engagements très ambitieux détaillés ci-dessous. Elle est consultable sur le lien : <https://group.accor.com/fr-FR/commitment/planet-21/food>

La mobilisation des hôtels en 2020

La mise en œuvre de la Charte d'Alimentation saine et durable voit une mobilisation importante dans les restaurants des hôtels du Groupe. Des initiatives diverses sont mises en place en fonction des pays.

(1) Cet engagement, initialement prévu à fin 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19.

Le tableau ci-dessous présente les résultats des engagements de la Charte de l'Alimentation saine et durable. Il présente les informations des hôtels ayant renseigné leurs données et ayant accès au suivi des actions de la Charte.

Déploiement des 9 engagements pour une alimentation saine et durable à fin 2020

	Actions	Nombre d'hôtels applicables ⁽¹⁾	% d'hôtels ayant mis en place l'action
1. Réduire le gaspillage alimentaire de 30 % en moyenne	Déployer un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire	3 762	50 %
	Donner ou revendre les produits alimentaires non consommés	3 762	39 %
2. Privilégier les approvisionnements locaux et de saison	Proposer au moins 10 produits régionaux et les trois quarts de l'offre en fruits ou légumes de saison.	3 762	58 %
3. Élargir l'offre en produits bio et soutenir l'agroécologie	Proposer 2 produits majeurs bio ou certifiés issus de l'agroécologie	3 762	60 %
4. Favoriser les filières intégrant des critères de bien-être animal	Proposer exclusivement des œufs (coquilles et ovoproduits) plein air ou hors cage	3 762	43 %
5. Bannir les espèces de poissons menacées et promouvoir une pêche responsable	Bannir les espèces de poissons menacées	3 762	100 %
	Proposer du poisson sauvage ou d'élevage avec des pratiques responsables	3 762	36 %
6. Supprimer les plastiques jetables	Supprimer les pailles, touillettes et coton-tige en plastique	3 762	99 %
	Proposer une alternative aux bouteilles d'eau en plastique	3 762	62 %
	Proposer une alternative au plastique lorsque l'offre est disponible	3 762	43 %
7. Supprimer les additifs controversés et limiter graisses et sucres	Bannir des additifs controversés dans 5 produits et limiter graisses et sucres	3 762	47 %
	Supprimer l'huile de palme ou utiliser de l'huile de palme durable	3 762	36 %
8. Proposer du café ou du thé responsable	Proposer au petit-déjeuner du café ou du thé responsable	3 762	55 %
9. Répondre aux différents besoins alimentaires	Répondre aux différents besoins alimentaires (végétariens, etc.)	3 001	78 %

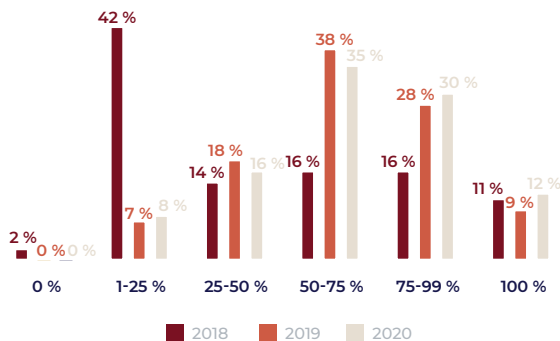
(1) Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables).

2. RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

[DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable

Avancement du déploiement de la Charte de l'Alimentation saine et durable ⁽¹⁾

(% d'hôtels ayant atteint les engagements)



Au total, 12 % d'hôtels ont atteint l'ensemble des engagements, mais la tendance est bonne avec 77 % des hôtels ayant atteint au moins 50 % des engagements à fin 2020. En 2020, les hôtels qui avaient atteint 50 % d'application de la Charte ont continué à progresser pour dépasser les 75 % (+ 5 %) voire atteindre les 100 % (+ 3 %). La difficulté à déployer la Charte sur 100 % des hôtels est notamment due à son haut niveau d'exigence sur l'ensemble des engagements.

2.8.2.2 Favoriser le bien-être animal

Dans sa Charte d'Alimentation saine et durable, Accor s'est engagé à favoriser les filières intégrant des critères de bien-être animal. Son engagement s'est concrétisé aux bénéfices des poules en 2016 et des poulets en 2019.

Identifier des filières responsables pour les œufs issus de poules élevées hors cages

Accor s'est engagé en 2016 à proposer dans ses restaurants des œufs de plein air ou issus de poule élevées hors cage (coquilles et liquides).

Cet engagement vise à être atteint fin 2021 dans les zones où des chaînes d'approvisionnement sont développées (œufs en coquille en Europe, par exemple) et en 2025 sur les marchés où les chaînes d'approvisionnement sont en développement. L'engagement, initialement prévu à fin 2020, a été reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19. Les équipes Achats de Accor travaillent avec ses fournisseurs pour qu'ils adoptent progressivement des pratiques de bien-être animal. En France, en Australie et en Pologne, les hôtels du Groupe s'approvisionnaient déjà en partie en œufs de poules élevées hors cage avant l'engagement du Groupe.

Concernant les approvisionnements en France en 2019, par exemple, 58 % des œufs coquille et 63 % des œufs liquides et ovoproduits proposés par Accor aux hôtels étaient des œufs issus de l'agriculture biologique, ou de poules élevées en plein air ou hors cage. Ces chiffres se positionnent à + 6 points

par rapport à la moyenne du secteur de la restauration (HCR) en Europe selon le rapport EggTrack 2019 de CIWF. En 2021, il est prévu dans la plateforme achat de Accor en France que seulement des œufs hors cage soient proposés aux hôtels du réseau Accor en France.

Aux États-Unis, en juin 2020, 82 % des œufs en coquille et 82 % des ovoproduits étaient des œufs issus de l'agriculture biologique, ou de poules élevées en plein air ou hors cage.

Améliorer le bien-être des poulets de chair de la chaîne d'approvisionnement

Accor a annoncé ⁽²⁾ en juillet 2019 son engagement à mettre en place, d'ici 2026, des normes de bien-être animal pour 100 % des poulets de chair de sa chaîne d'approvisionnement européenne à travers l'adoption du *European Chicken Commitment* ⁽³⁾. Cet engagement, établi par plusieurs associations, porte sur les préoccupations les plus urgentes en matière d'élevage de poulets de chair et les moyens pour en améliorer les pratiques.

D'ici 2026, le Groupe a pour objectif d'atteindre 100 % de ses approvisionnements en viande de poulets de chair pour l'Europe selon les exigences suivantes :

- respect de normes plus strictes concernant les conditions d'élevage des poulets : plus faible densité d'élevage, meilleur éclairage, meilleure qualité de l'air, espace pour les perchoirs ;
- recours à des races qui permettent l'utilisation de méthodes d'étourdissement et de transformation plus respectueuses du bien-être des poulets ;
- renforcement des partenariats existants, en s'efforçant de convaincre davantage de fermes de s'engager en faveur du bien-être animal.

Un travail a été initié avec les équipes Achats afin de pousser les fournisseurs à se conformer à l'engagement dans les prochaines années. Aussi, avec le support d'associations, des fournisseurs externes déjà conformes ont été identifiés. De plus, Accor aux États-Unis et au Canada a annoncé que d'ici 2024, ou plus tôt si possible, Accor demandera aux agriculteurs, transformateurs et fournisseurs d'intégrer des critères de bien-être animal dans la production de poulets de chair. Des échanges entre les services achats et les fournisseurs ont été lancés. Et des équipes en hôtels ont également été sensibilisées au sujet.

La mobilisation des hôtels à fin 2020

À fin 2020, 43 % des hôtels s'approvisionnent en œufs pondus par des poules élevées en plein air ou hors cage. L'engagement, initialement prévu à fin 2020 et reporté à fin 2021 du fait de la crise Covid-19, reste suivi de près dans les zones où des chaînes d'approvisionnement sont développées, mais aussi dans les zones où les chaînes d'approvisionnement sont en développement.

(1) Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements relatifs aux produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables.

(2) <https://press.accor.com/accor-pledged-higher-broiler-chicken-welfare-in-europe/?lang=en>.

(3) <https://welfarecommitments.com/letters/europe/>.

Action Planet 21 : Ne proposer que des œufs de poules élevées en plein air ou sans cage (œufs en coquille et ovoproduits)		
	Nombre d'hôtels	
Europe	2 360	50 %
Asie	687	27 %
Amérique	430	35 %
Océanie	206	43 %
Afrique	79	28 %

2.8.3 Développer l'agriculture urbaine

Le développement de l'agriculture urbaine et périurbaine pourrait apporter une réponse à l'urbanisation croissante et au fossé qui se creuse entre les zones agricoles rurales, productrices de denrées alimentaires et les villes, aujourd'hui simples consommatrices. Ces dernières années ont vu émerger partout des solutions pour rapprocher ces deux mondes : potagers urbains, fermes périurbaines pédagogiques, circuits courts, vente directe, etc.

Présent dans de nombreuses villes, Accor joue un rôle de pionnier et accompagne cette transition à son échelle.

2.8.3.1 Engagement Planet 21 : 1 000 potagers urbains dans nos hôtels

Ces potagers doivent satisfaire certains critères, notamment une surface minimale de culture, la production de végétaux destinés à la consommation alimentaire, un entretien régulier, des pratiques de culture écologiques, etc. Chaque potager est adapté au contexte de l'hôtel et à ses contraintes d'espace. Les légumes, fruits, herbes aromatiques et fleurs comestibles qu'ils produisent peuvent être mis à la carte des restaurants, utilisés dans les cocktails, dans les huiles aromatiques et infusions des spas ou offerts.

Un site Intranet aide les hôtels à créer leur potager en tenant compte de différents critères.

Fruit de la grande mobilisation des hôtels, l'objectif du Groupe a été atteint dès 2018 avec plus de 1 056 potagers⁽¹⁾. À fin 2020, le Groupe en compte 1 218. Le plus souvent mis en place et entretenu par les équipes de l'hôtel, ses potagers font l'objet d'une émulation dans toutes les régions du monde.

2.8.3.2 Accor et la préservation de la biodiversité

Le Groupe est fortement mobilisé en faveur de la préservation de la biodiversité en tant qu'atout de nombreux territoires pour leur attractivité touristique. L'engagement de Accor se concrétise dans plusieurs programmes.

Au niveau des hôtels (qui contribuent pour environ 10 % à l'empreinte du Groupe sur la biodiversité) :

- le développement de l'agriculture urbaine, qui est un des engagements de *Planet 21 – Acting Here* à travers les potagers ;
- la gestion raisonnée des jardins avec l'action « Utiliser des produits écologiques d'entretien des jardins ou bannir les traitements chimiques » dans laquelle 58 % des hôtels se sont engagés à fin 2020 ;
- la maîtrise des rejets est un levier de réduction de l'impact du Groupe sur la biodiversité, elle fait partie des 10 actions obligatoires de *Planet 21 In Action*.

Dans l'amont agricole, qui contribue pour environ 90 % à l'empreinte du Groupe sur la biodiversité :

- l'engagement de favoriser une alimentation saine et durable dans ses restaurants (voir § 2.8.2), qui se traduit par exemple par un recours accru aux produits issus de l'agriculture biologique ou encore par l'interdiction de proposer à la carte des espèces de poissons menacées d'extinction ;
- le programme *Plant for the Planet* (voir § 2.6.3) ;
- l'engagement de privilégier les produits écoresponsables comme des produits utilisant du bois certifié (voir § 2.4.2).

Dans les communautés avec notamment le fonds CCFA, pour la protection de la faune et de la nature sauvage africaines, pilier de l'économie touristique pour certaines communautés sur ce continent (voir ci-dessous).

Depuis septembre 2020, Accor est signataire avec près de 500 autres entreprises de l'appel à la mobilisation « **Business for Nature** ». Cette coalition a pour objectif de faire entendre la voix unie des entreprises pour influencer les décisions politiques clés sur la biodiversité. Elle appelle à la mise en place d'un cadre mondial qui permettra d'inverser la tendance grâce à des politiques qui protègent et restaurent la nature et encouragent son utilisation durable.

(1) Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes.

2. RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

[DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable

Accor et Mantis partenaires du *Community Conservation Fund Africa*

Mantis est une marque du groupe Accor, dont l'offre hôtelière est tout entière connectée à la préservation des espaces sauvages en Afrique, à la protection de l'environnement et à l'interaction positive avec les communautés locales. Au moment de leur rapprochement en 2018, Accor et Mantis ont créé le *Community Conservation Fund Africa* (CCFA), un fonds visant à amplifier l'engagement des deux groupes à lutter contre le déclin de la faune africaine. CCFA s'appuie sur trois ONG de référence dans ce domaine : *Wilderness Foundation*, *Tusk Trust* et *African Parks* pour mobiliser les communautés directement concernées par le développement du tourisme sur leur territoire dans le respect de la vie sauvage et de la biodiversité. En 2020, les actions du CCFA ont notamment permis : l'obtention par 20 étudiants du diplôme : « Siyazenzela ⁽¹⁾ Life and Employability Course » décerné par la Fondation Wilderness, 12 projets ont été financés en Afrique et 100 000 dollars donnés à divers projets.

2.8.3.3 Empreinte environnementale du groupe Accor – Utilisation des terres

Empreinte d'utilisation des terres 2019 scopes 1, 2 et 3

	Surfaces utilisées (en milliers de m ²)	%
Utilisation des terres directe (scope 1)	1 923	0,2 %
Utilisation indirecte des terres (scope 2)	102 193	11 %
Total Scope 1 + 2	104 116	11 %
Autres utilisations indirectes de terres (scope 3)	805 254	89 %
Produits et services achetés	724 078	80 %
Hôtels franchisés	47 633	5 %
Biens d'équipement	29 637	3 %
Déchets	1 690	0,2 %
Activités de transport amont	1 641	0,2 %
Déplacements des salariés	577	0,1 %
TOTAL SCOPE 1 + 2 + 3	909 370	100 %

L'emprise au sol du groupe Accor est non significative (0,2 %) comparée aux surfaces agricoles nécessaires à la production des denrées alimentaires servies dans les bars et les restaurants de ses hôtels (80 %). Parmi les postes secondaires consommateurs de surfaces : les terres nécessaires à la production d'énergie ou à la fabrication de bien d'équipement.

(1) Siyazenzela : « Nous le faisons par nous-mêmes ».

2.9 Mesurer et évaluer la performance

2.9.1 Indices et référentiel RSE

Accor est présent dans différents indices ESG reconnus au niveau mondial :

- **Euronext Vigeo Index** : World 120, Europe 120, Eurozone 120, France 20 ;
- **FTSE4Good Index** series ;
- **Ethibel Sustainability Index** (ESI) Excellence Europe & Excellence Global ;
- **Standard Ethics French Index** ;
- **MSCI ACWI ESG Leaders Index**, MSCI ACWI ESG UNIVERSAL Index ;
- **STOXX** : EURO STOXX & STOXX 600 Low Carbon, EURO STOXX & STOXX Global Reported Low Carbon, EURO STOXX & STOXX Europe Sustainability, STOXX Europe & STOXX Global Climate Impact Ex Global Compact, STOXX Global 1800 Low Carbon, STOXX Global Reported Low Carbon, STOXX Global ESG Environmental Leaders, STOXX Global ESG Governance Leaders, STOXX Global ESG Impact, STOXX Global ESG Leaders + STOXX Global Climate Awareness...
- Indice CAC40-ESG.

Accor est également noté par des organismes extra-financiers :

- **Notation CDP Carbon** : **A-**. Accor participe depuis 2006 au CDP *Climate Change*. Cette organisation internationale interroge les grandes entreprises sur l'intégration du changement climatique dans leur stratégie, sur leur approche de la contrainte carbone et sur leurs performances en matière de gaz à effet de serre ;
- **Notation ISS ESG « Prime »** ;
- **Notation Ecovadis** : « niveau or 2020 » ;
- **Notation Sustainalytics** : « **ESG Risk Rating: 18.9, Low risk, 2th in Travel, Lodging and Amusement** » ;

- **Notation Gaïa** : **73**. Une entreprise est considérée mature en matière de prise en compte des enjeux extra-financiers à partir de 70/100. Accor surpasse son benchmark sur les quatre thématiques (relations avec les parties prenantes externes, gouvernance et les catégories sociale et environnementale), le Groupe obtient un score qui suggère la bonne prise en compte des enjeux ESG dans la stratégie globale d'entreprise ;

- **Notation MSCI** : **A**.

Accor recourt à un financement responsable innovant pour l'acquisition de son siège social en France

L'acquisition par Accor de son siège social à Issy-les-Moulineaux (France) a été financée pour majorité par un prêt hypothécaire « vert » d'un montant amorti de 288 millions d'euros au 31 décembre 2020. La tour Sequana bénéficie en effet d'un haut niveau de certification HQE. Le « prêt vert » a été établi dans le respect des *Green Loan Principles* (GLP) et a fait l'objet d'une vérification externe par Sustainalytics.

Publiées en mars 2018 par la *Loan Market Association* (LMA), ces lignes directrices prennent acte de l'émergence d'une tendance verte sur le marché du crédit bancaire et fixent les règles applicables aux crédits verts pour préserver l'intégrité du marché.

Par ailleurs, le groupe Accor a réalisé une première mondiale dans son secteur en concluant en juillet 2018 un accord avec un consortium de 15 banques portant sur la mise en place d'une ligne de crédit renouvelable d'un montant de 1,2 milliard d'euros, en remplacement de la ligne de crédit non tirée conclue en 2014. La nouveauté tient à l'intégration de la RSE dans la mécanique de ce financement. En effet, le taux d'intérêt du crédit est conditionné, parmi d'autres critères, à la performance ESG (environnementale, sociale et en matière de gouvernance) du Groupe, basée sur une évaluation externe réalisée chaque année par Sustainalytics.

2.9.2 Prix et reconnaissances

En 2020, les prix et reconnaissances reçus par le groupe Accor, sont :

- le Fairmont Singapour et le Swisshotel Stamford ont été lauréats dans la catégorie Action pour le climat du prix HICAP 2020 de l'hôtellerie durable ;

- Accor Asia Pacific a remporté le Charity Bronze Award, Community Chest Awards ;
- Accor Brésil est classé à la 4^e position du classement Great Place to Work LGBTQI+.

2.9.3 Précisions méthodologiques

Cette note a pour objectif d'expliquer la méthodologie de reporting appliquée par Accor en matière de Responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Ce processus s'appuie sur un protocole de reporting détaillant de manière exhaustive les responsabilités, les définitions utilisées pour le Groupe, et les méthodes de calcul des indicateurs.

Accor distingue quatre catégories d'indicateurs :

- les indicateurs sociaux ;

- les indicateurs de *Planet 21 In Action*, qui recensent les actions environnementales et sociétales mises en œuvre dans les hôtels ;
- les indicateurs issus du pilotage des consommations d'eau, d'énergie et des rejets de gaz à effet de serre ;
- les indicateurs sociétaux complémentaires ainsi que ceux liés aux Achats durables.

La période de consolidation s'étend du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année de l'exercice.

2.9.3.1 Ressources humaines

Un reporting quantitatif est réalisé au niveau du Groupe deux fois par an. En 2020 le reporting n'a eu lieu exceptionnellement qu'une seule fois en fin d'année. Le reporting semestriel a été annulé à cause de la crise Covid et des fermetures d'établissements. Les résultats sont établis à partir du reporting annuel.

Un reporting qualitatif est réalisé une fois par an sur un état de fin de période.

Reporting quantitatif

Périmètre et fréquence du reporting

Le reporting social du Groupe inclut :

- les collaborateurs des sièges et hôtels filiales. Ces collaborateurs sont salariés du groupe Accor. Les apprentis sont inclus dans le reporting ;
- les collaborateurs des hôtels managés (incluant les hôtels AccorInvest). Les collaborateurs travaillant dans ces hôtels ne sont pas salariés du groupe Accor mais sous management Accor ; à l'exception de certains cas d'hôtels où des salariés de Accor sont détachés ;
- les collaborateurs des établissements et sièges Adagio.

Le reporting social du Groupe n'inclut pas :

- les collaborateurs des hôtels filiales et managés fermés au 31 décembre 2020 ;
- les collaborateurs des hôtels filiales et managés ayant ouvert après le 30 novembre 2020 ;
- les extras, stagiaires et intérimaires ;
- les collaborateurs des hôtels franchisés ainsi que ceux des entités dont Accor détient une participation mais n'a aucune responsabilité managériale (gérances-mandat) ;
- les collaborateurs des nouvelles activités ;
- les collaborateurs des marques hôtelières dont Accor détient une participation inférieure à 50 %.

En 2020, le reporting quantitatif inclut les marques Adagio, Adagio Access, Art Series, BreakFree, Fairmont, Grand Mercure, HotelF1, ibis, ibis *Budget*, Ibis Styles, Mantra, Mama Shelter, Mercure, MGallery, Mövenpick, Novotel, Novotel Suites, Peppers, Pullman, Raffles, Sofitel, Swissôtel, Tribe et The Sebel.

En 2020, le Groupe n'a pas été en mesure de reporter les indicateurs de trois hôtels au Brésil, six hôtels en Arabie Saoudite, un hôtel en Guinée équatoriale, un hôtel au Maroc, trois hôtels en Indonésie, trois hôtels en Malaisie, un hôtel à Myanmar, un hôtel aux Philippines, deux hôtels au Vietnam, un hôtel en Autriche, un hôtel en Espagne, deux hôtels en Suisse, un hôtel en Russie et les 103 établissements en France, dont les marques Adagio et Adagio Access, qui représentent 74 établissements.

Certains hôtels sont gérés en multipropriété (notamment en Australie, au Brésil, en Nouvelle-Zélande, en Russie et aux Émirats arabes unis). Les effectifs de ces hôtels sont reportés uniquement sur un des deux hôtels et donc sur une marque uniquement.

Outil

Le reporting et le pilotage des indicateurs sociaux du Groupe sont réalisés grâce à l'**application HR DATA**, développée en interne, qui a fait l'objet d'une refonte en 2009, et a été déployée en 2010. L'application fait continuellement l'objet de nouveaux développements informatiques, pour améliorer le confort et la simplicité d'utilisation d'une part, et pour augmenter la fiabilité de la remontée des données, d'autre part.

Processus et contrôle des données

Le processus de reporting pour le Groupe est défini dans le « **protocole de reporting Talent & Culture** ». Ce document s'applique à tous les acteurs du reporting, du siège Accor à l'hôtel. Il détaille les processus, les définitions utilisées pour le Groupe, les méthodes de calcul des données et des indicateurs, ainsi que les zones de risque à prendre en considération. Enfin, les spécificités locales y sont mentionnées et font l'objet d'une mise à jour fréquente.

Le protocole a été transmis par la Direction générale Talent & Culture en français et anglais à toute la chaîne de responsabilité du reporting.

Les responsables du reporting dans le Groupe sont présents à trois niveaux. Ils ont à charge de collecter, de saisir, de vérifier et de valider les données, en cohérence avec les recommandations du protocole du reporting social :

- niveau hôtel :
 - collecter et valider les données de son établissement,
 - confirmer l'exhaustivité des données ;
- niveau pays :
 - confirmer l'exhaustivité des données,
 - vérifier et valider les données enregistrées par les hôtels sur l'ensemble de son périmètre ;
- niveau Groupe :
 - coordonner les travaux de consolidation sur l'ensemble des données du Groupe,
 - confirmer l'exhaustivité des données,
 - s'assurer de la cohérence des données remontées par le réseau et procéder aux corrections nécessaires après vérification auprès du responsable région.

Indicateurs

Effectifs

Les indicateurs relatifs aux effectifs sont comptabilisés et communiqués en **effectif mensuel moyen**.

Les salariés en situation de handicap ne sont comptabilisés que s'ils détiennent une reconnaissance de travailleur handicapé dans le pays où ils exercent. Par conséquent, Accor considère que cet indicateur peut sous-estimer le nombre de travailleurs en situation de handicap dans le Groupe.

Pour estimer les **effectifs franchisés**, la moyenne des effectifs réels par chambre dans les hôtels filiales et managés est associée au nombre de chambres des hôtels franchisés. Ces effectifs sont rapprochés selon la marque, le pays ou la zone géographique dans laquelle sont situés les hôtels filiales/managés et franchisés pour prendre en considération les effets de ces différentes variables sur les effectifs. Par exemple, l'organisation d'un hôtel ibis nécessite des effectifs bien moins importants que celle d'un hôtel Sofitel.

La distinction des effectifs par statuts est précisée telle que suit :

- un collaborateur avec le statut **non-encadrant** suit des procédures et des objectifs fixés. Il ne travaille pas en étroite collaboration avec le directeur de site et n'est pas responsable de processus hiérarchiques ou financiers ;
- un collaborateur avec le statut **encadrant** intermédiaire a une forte autonomie dans la prise et décision et doit réunir au moins deux des responsabilités suivantes : responsabilité hiérarchique (responsable de l'évaluation, du recrutement, la rémunération d'un ou plusieurs collaborateurs) ; liée à la fonction (autonomie et niveau de responsabilité) ou financière (budget, coûts, résultats) ;
- un collaborateur avec le statut **directeur** est le directeur d'hôtel ou dans le cas des sièges, est caractérisé par une forte autonomie et responsabilité dans les résultats de son périmètre. Le directeur est responsable de la fixation des objectifs, des procédures et de la coordination de(s) entité(s) sous sa responsabilité. Les directeurs d'hôtels incluent pour un nombre limité d'hôtels le poste de *Area Manager* ou DOP lorsqu'ils sont rattachés à l'hôtel et non au siège, notamment en Amérique du Sud.

Mouvements d'effectifs

Chaque mouvement de salarié réalisé durant la période est pris en considération, quel que soit le type de contrat (permanent ou non-permanent). Un départ n'est pas considéré dans les cas suivants :

- passage d'un contrat non permanent à un contrat permanent ;
- renouvellement de contrat non permanent sans période d'interruption ou au cours d'un même mois ;
- suspension d'un contrat de travail ;
- mutations internes vers un hôtel ou siège filiale ou managé.

Les départs dans le cadre d'abandons de postes sont systématiquement comptabilisés en tant que licenciements individuels. En effet, la défection est à l'initiative du salarié, tandis que la rupture de contrat est à l'initiative de l'employeur. Les mouvements internes vers un hôtel managé non considéré comme mutation peuvent être considérés comme départ à l'initiative du salarié.

Santé et conditions de travail

L'absentéisme

Les jours d'absence sont considérés en nombre de jours ouvrés, selon la législation du travail locale.

Trois catégories sont distinguées :

- les absences pour raisons médicales incluent les absences pour maladie, maladie d'un enfant et maladie professionnelle et absences pour accident de trajet. Conformément aux mesures prises pour faire face à la crise Covid-19, la garde d'enfants à domicile, l'assistance aux proches vulnérables et les journées de solidarité non payées sont comptabilisées dans les absences pour raisons médicales en 2020. Les congés pour maternité et paternité ne sont pas inclus ;
- les absences pour accident de travail ;
- les absences « non autorisées ». Celles-ci n'engendrent aucun coût direct pour le Groupe, puisque sont incluses dans cette catégorie les absences non rémunérées non autorisées, en fonction de la législation locale du travail. Ceci implique une sous-estimation potentielle de cet indicateur car l'absence est parfois non suivie par les DRH locaux car non payée.

Les absences pour chômage partiel en France liées à la crise Covid-19, ou équivalent dans d'autres pays, ne sont pas comptabilisées dans les jours d'absence en 2020.

Santé sécurité

Le **taux de fréquence des accidents du travail** est calculé comme suit : nombre d'accidents de travail avec arrêt d'au moins un jour – ou selon la durée de la législation locale – par rapport au nombre d'heures travaillées théoriques x 1 000 000.

Le **calcul des heures travaillées** a été modifié depuis 2016 pour homogénéiser la remontée de données. Ainsi les heures travaillées sont calculées comme suit : total des heures payées – (heures de congés théoriques* effectif).

Le taux de gravité des accidents du travail est calculé comme suit : absences pour cause d'accidents du travail divisées par le nombre d'heures travaillées théoriques x 1 000.

Le **taux de gravité des accidents du travail** est calculé à partir du nombre d'absences pour accident de travail.

En 2020, les taux de fréquence et de gravité incluent uniquement les sièges. Les taux de fréquence et de gravité couvrent en 2020 67% des établissements sièges soit 64% des effectifs, les données des autres établissements n'ayant pas été jugées fiables.

Les **accidents du travail mortels** sont considérés dans les accidents du travail avec arrêt d'au moins un jour. Le décès d'un salarié est considéré s'il survient au cours des 365 jours suivant l'accident de travail ou de trajet.

Formation

Le **nombre d'heures de formation** communiqué inclut les formations dispensées par l'Académie Accor, les managers Accor, et les prestataires externes pour les hôtels et les sièges.

Les comptabilisations des heures de formation sont hétérogènes selon les spécificités des différents outils de suivi utilisés localement.

Par ailleurs, une partie de la formation dispensée dans les hôtels échappe au reporting Groupe dans les pays bénéficiant d'outils centralisés. En effet, la formation à la prise de poste ou les formations hors programme de marque dispensées par l'encadrement à l'aide de matériel spécialisé mis à leur disposition par l'Académie Accor ne sont pas suivies dans les systèmes d'information dédiés à la formation.

L'**effectif formé** au moins une fois est calculé comme suit : une personne formée compte une seule fois, même si cette personne a suivi plusieurs formations sur la période de reporting. Cette méthode de calcul peut ainsi induire une surestimation de l'effectif formé au moins une fois.

Reporting qualitatif

Le reporting qualitatif est adressé aux membres du réseau Talent & Culture international impliqué sur le reporting quantitatif. En 2020, le reporting qualitatif a couvert 1949 établissements (70 pays), soit 87 % du périmètre couvert par le reporting quantitatif (en nombre d'établissements). Les établissements fermés au moment du reporting à cause du Covid n'ont pas été inclus. Il est déclaratif et réalisé à partir d'un questionnaire en ligne sur Microsoft Forms, transmis aux référents Talent & Culture du reporting quantitatif, pour chaque périmètre.

Le reporting qualitatif a été refondu en 2015 pour améliorer la qualité de données. Depuis 2016, pour plus de pertinence, la couverture des accords collectifs signés est reportée en nombre d'accords signés et d'hôtels couverts par un accord et non pourcentage d'effectif couvert. Depuis 2020, le nombre de questions posées a été diminué pour faciliter le travail de collecte de données par les régions.

2.9.3.2 Planet 21 In Action

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs de *Planet 21 In Action* couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe.

Sont exclus du périmètre :

- les hôtels ayant rejoint le réseau Accor après le 15 septembre de l'année en cours ;
- les hôtels étant sortis du réseau Accor au 31 décembre de l'année en cours ;
- les hôtels fermés (ex. : rénovation) au moment de la période de reporting ou ayant subi un événement exceptionnel perturbant l'activité de l'hôtel durant l'année de reporting (inondation, tremblement de terre...) ;
- les hôtels faisant partie d'une marque dont la participation Accor est inférieure à 50 %, exemple : Mama Shelter ;
- les instituts Thalassa souvent rattachés à un hôtel et faisant l'objet d'un reporting commun ;
- les marques en cours d'intégration dans le programme *Planet 21*, notamment en raison d'une acquisition récente : Rixos, Mövenpick, Mantra, Breakfree, Peppers, Arts Series, Mantis, Hyde, Mondiran, SLS, Delano, The Originals, Redbury Hotels, Tribes, Adagio Access ;
- le reporting des indicateurs *Planet 21 In Action* est effectué en continu durant l'année ;
- les hôtels n'ayant pas pu réaliser leur reporting annuel en raison d'une fermeture liée à la Covid-19 ;
- 11 ibis *budget* de Singapour dont l'intégration dans le programme *Planet 21* n'a pas pu être réalisée en 2020.

Indicateurs

Le reporting de *Planet 21 In Action* s'appuie sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des quatre contrôles décrits ci-après. Les résultats sont exprimés en pourcentage et correspondent au nombre d'hôtels ayant mis en place l'action considérée par rapport au nombre total d'hôtels ayant réalisé leur reporting *Planet 21 In Action* (enregistrement du statut des 10 actions Bronze, 82 % en 2020). Certaines actions n'étant applicables qu'aux hôtels ayant des installations spécifiques (exemples : restaurants, y compris ceux non exploités par Accor), ou à certaines marques ou pays, le pourcentage d'hôtels est alors calculé par rapport au périmètre pertinent. Des « produits d'accueil écoresponsables » n'étant pas disponibles pour certains hôtels en fonction de la marque ou du pays (ex. : ibis Inde, Sofitel), cette action est enregistrée « non applicable », afin de permettre à ces hôtels d'atteindre le niveau Bronze. Les hôtels ayant des stocks de pailles, coton-tige, touillettes en plastique qui n'ont pas pu être écoulés en 2020, ont pu valider l'action bronze « Supprimer les pailles, touillettes et coton-tige en plastique » avec l'engagement de ne pas renouveler leurs stocks. En Amérique latine, l'action sur les produits de nettoyage ecolabellisés a été enregistrée « non

applicable » en raison de l'impossibilité pour le fournisseur d'utiliser la certification Green Seal sur cette zone.

Gaïa, un outil en ligne pour le pilotage global et détaillé

Gaïa est l'outil en ligne déployé par le Groupe pour le pilotage de *Planet 21 – Acting Here* à tous les niveaux (hôtels, pays, Groupe). Chaque hôtel s'y fixe des objectifs. Gaïa permet aux hôtels de s'autoévaluer, de définir leurs objectifs prioritaires, de générer leur plan d'action et de suivre leur avancement.

Après l'extension en 2017 des fonctionnalités de Gaïa au suivi des données eau, énergie, carbone, au suivi de la conformité aux exigences techniques et réglementaires, et au pilotage de l'engagement des hôtels dans *Planet for the Planet*, l'outil continue d'évoluer. Les résultats consolidés sont consultables par pays, ce qui permet de solliciter les hôtels en fonction de leurs performances sur chaque action. Un module de gestion des déchets et de réduction du gaspillage alimentaire a été intégré à Gaïa, il est disponible pour les hôtels depuis début 2019. Une bibliothèque de documents (formations, supports de communication) sur les actions de *Planet 21* a été mise à la disposition des hôtels. Des tutoriels ont été développés en 2019, pour faciliter la prise en main de l'outil Gaïa et aider les hôtels dans la mise en œuvre de la feuille de route *Planet 21 In Action*.

Collecte et contrôle des données

L'hôtel saisit annuellement des données *Planet 21 In Action* et les valide dans l'outil Gaïa, elles font ensuite l'objet de quatre vérifications :

- par l'hôtel : la personne en charge du reporting vérifie la mise en œuvre effective des actions dans l'hôtel, avec l'aide des fiches *Planet 21 In Action* ;
- par le responsable du reporting *Planet 21 In Action* au niveau du pays : suivi de l'avancement du reporting, respect des délais, précisions sur les définitions, contrôles de cohérence ;
- par le responsable du reporting *Planet 21 In Action* au niveau du Groupe : consolidation des résultats et contrôles ;
- lors des audits qualité effectués annuellement dans certains des hôtels, intégrant les 10 actions obligatoires liées au niveau « Bronze » de *Planet 21 In Action*.

Accor dispose d'un programme d'audits qualité sur les standards de marques dont une partie est réalisée par des auditeurs externes. Dans le contexte Covid-19 la majorité de ces audits n'ont pu être réalisés en 2020. Le focus a été mis sur les audits sanitaires dans le cadre du programme ALLSAFE (voir § 2.4.1.1)

De plus, des contrôles externes sont également réalisés afin de renforcer la fiabilité des données : certaines actions clés de *Planet 21 In Action* ont été intégrées dans le processus de contrôle des « Essentiels de Marques », qui sont ensuite audités par un intervenant externe dans le cadre des « visites mystères ». Les actions *Planet 21 In Action* intégrées sont les actions Bronze ou celles liées à un KPI *Planet 21 – Acting Here*, visibles du client et directement auditables.

Néanmoins, malgré la variété et multiplicité des contrôles, Accor est conscient qu'aucun système ne peut garantir l'absence totale de risque quant à la fiabilité des données. Le Groupe travaille donc chaque année à l'amélioration de ses procédures de reporting et de contrôle pour renforcer la qualité des données.

2.9.3.3 Eau, énergie et émissions de gaz à effet de serre

Collecte et contrôle des données

Chaque début de mois, les hôtels saisissent leurs consommations d'eau et d'énergie dans l'outil de reporting et d'analyse en ligne. Les équipes de maintenance régionales contrôlent les saisies et échangent avec les hôtels au sujet des dérives et améliorations possibles.

En fin d'année, les données sont validées au niveau régional dans un premier temps, puis au niveau central dans un second temps avant d'être soumises aux auditeurs. Ce sont ces données contrôlées et auditées qui sont présentées dans ce document.

Périmètre

Le périmètre de consolidation couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne Accor, gérés en filiale ou en management et ouverts au 31 décembre de l'exercice en cours. Sont exclus du périmètre pour intégration progressive au réseau Accor ou pour impossibilité de mesure des consommations :

- les établissements hôteliers « hôtel » ayant rejoint le Groupe après le 15 septembre ;
- les entités ou structures indépendantes sur le plan opérationnel au même titre que les franchisés ;
- les nouvelles acquisitions réalisées en cours d'année de reporting et au cours de l'année précédente ;
- les établissements fermés pour travaux au moment de la période de reporting ;
- les instituts Thalassa souvent rattachés à un hôtel et faisant l'objet d'un reporting commun ;
- les Mercure Appartement au Brésil ;
- les activités annexes au sein d'établissements hôteliers non gérées par Accor (ex. : boutique, copropriété) si la comptabilisation est clairement identifiée ;
- les hôtels n'ayant pas d'accès à la plateforme de reporting Gaïa.

A également été inclus un groupe d'hôtels franchisés français suivi par les équipes techniques de Accor.

Indicateurs

Consommations d'énergie

L'énergie comptabilisée est l'énergie finale consommée sur un an par les établissements du périmètre de reporting, exprimée en MWh. La quantité considérée est la consommation totale d'énergie consommée par les établissements provenant de toutes les sources d'énergie (électricité, gaz, etc.) et à destination de l'ensemble des usages (hébergement, cuisine, etc.).

Les consommations remontées par les hôtels sont exprimées par type d'énergie. Pour les combustibles, la consommation d'énergie est calculée à partir du volume ou de la masse consommée et du pouvoir calorifique du fluide (PC).

L'indicateur de performance est le ratio d'énergie par chambre disponible. La consommation d'énergie évolue avec le nombre de chambres disponibles, car elle est fortement corrélée à la surface conditionnée.

Émissions de gaz à effet de serre (GES)

Les émissions de gaz à effet de serre présentées dans le reporting, exprimées en tonnes équivalent CO₂, sont les émissions directes, dites scope 1, (qui correspondent aux combustibles – gaz, fuel – brûlés dans les établissements) et indirectes, dites scope 2 (dues, d'une part, à l'électricité consommée dans les établissements, et d'autre part, à la chaleur et la climatisation fournies par les réseaux urbains).

Les émissions de GES 2020 ont été évaluées sur la base des facteurs d'émissions suivants :

- électricité, source IEA 2017 ;
- combustibles, source : Base Carbone V14 ;
- réseaux urbains, sources : DEFRA 2017.

Consommations d'eau

La consommation d'eau totale considérée (exprimée en m³) est la quantité d'eau consommée sur un an par les établissements présents dans le périmètre de reporting, quel que soit l'usage (hébergement, cuisine, arrosage des espaces verts, etc.).

Les consommations d'eau spécifiques (pompages des établissements, recyclage d'eau de pluie ou des eaux usées) sont reportées dès lors qu'un dispositif de mesure spécifique permet une mesure précise.

L'indicateur de performance est le ratio en litre par nuitée.

2.9.3.4 Achats

Périmètre

L'indicateur portant sur le volume consolidé des achats du Groupe (5,2 milliards d'euros en 2019) couvre tous les types d'exploitation d'hôtels (sous contrat de management, franchise et filiales) et inclut les achats référencés, ainsi qu'une estimation des achats non référencés, dans les pays disposant d'une Direction Achats. Les autres indicateurs couvrent les achats référencés par le Groupe.

Parmi les différentes Directions Achats Accor, les directions représentant les plus gros volumes d'achats prennent part au reporting, soit 21 Bureaux Achats dont les Achats Corporate : l'Australie, l'Autriche, la Belgique & Luxembourg, le Brésil, la Chine, la France, l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, le Portugal, l'Espagne, la Suisse, les Émirats Arabes Unis, le Royaume-Uni et les États-Unis d'Amérique, Singapour. À ceux-ci s'ajoute la Direction Achat Corporate.

En 2020, sont considérés dans le reporting les contrats entre Accor et les fournisseurs actifs au 31 décembre 2020. Cela signifie qu'un fournisseur ayant résilié son contrat en cours d'année n'est pas considéré dans le reporting, alors qu'un contrat ayant débuté en cours d'année est, lui, pris en compte.

Le nombre de fournisseurs a été comptabilisé par « entité fournisseur ». Accor ayant pu signer un contrat de référencement avec la maison mère et/ou une ou plusieurs filiale(s) d'un même fournisseur, la base de calcul des indicateurs est donc le nombre d'entités possédant un ou plusieurs contrat(s) de référencement sur une ou plusieurs catégorie(s) d'achats.

Indicateurs

Signature de la Charte Achats 21 : pourcentage de fournisseurs ayant signé la Charte Achats 21, par rapport au nombre total de fournisseurs. Cette Charte est annexée à l'ensemble des contrats de référencement.

Part des fournisseurs ayant réalisé une évaluation : pourcentage d'évaluations effectuées par les fournisseurs sur une plateforme d'évaluation RSE par rapport au nombre de fournisseurs dans les catégories à risques et à risques élevés.

Part des fournisseurs ayant été soumis à un audit externe : pourcentage de fournisseurs audités par un organisme indépendant par rapport au nombre de fournisseurs dans les catégories à risques élevés.

Plans d'action : pourcentage de plans d'action suivis par rapport au nombre de fournisseurs à risques et à hauts risques.

Collecte et contrôle des données

Tous les indicateurs sont des données factuelles et non déclaratives et proviennent directement des outils de reporting des prestataires réalisant les évaluations ou les audits sur site. Ces données sont transmises toutes les semaines à la responsable achats durables du Groupe pour compilation, centralisation et suivi de l'avancement du plan.

Dans le cadre des audits Achats, les thématiques Achats durables précisées dans le chapitre « Indicateurs » sont vérifiées.

2.9.3.5 *Plant for the Planet*

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs *Plant for the Planet* couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe participant au programme, hors segment très économique (hotelF1), Adagio, Swissôtel, Moyen-Orient (sauf Émirats arabes unis), Algérie, Fidji.

Nombre d'hôtels participants : cet indicateur est calculé à partir du nombre d'hôtels ayant validé leur participation au programme dans l'outil Gaïa au titre de l'exercice 2020.

Nombre d'arbres financés : cet indicateur est calculé à partir de l'ensemble des dons reçus par Pur Projet et les ONG partenaires historiques de Accor dans le cadre du programme *Plant for the Planet*, et des coûts unitaires d'arbres indiqués par ces mêmes partenaires.

Contrôle des données

Depuis 2013, le contrôle des indicateurs est effectué directement par Pur Projet, le partenaire de Accor en charge de la supervision et de la gestion du programme *Plant for the Planet*.

2.9.4 Tableaux des indicateurs

2.9.4.1 Indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux sont présentés par zone géographique lorsque leur variation est très dépendante du contexte local. Les autres indicateurs sont présentés selon le mode de gestion.

Indicateurs	2019		2020		Évolution	
	Filiales	Filiales & managés	Filiales	Filiales & managés	Filiales	Filiales & managés
ENGAGEMENTS SOCIAUX						
Effectifs	18 784	223 370	12 534	191 773	(6 250)	(31 597)
dont % de femmes	55 %	43 %	52 %	43 %	- 3 %	0 %
% d'hommes	45 %	57 %	48 %	57 %	3 %	0 %
Effectifs par âge						
Moins de 25 ans	14 %	17 %	11 %	14 %	- 3 %	- 3 %
25 à 34 ans	34 %	37 %	35 %	37 %	1 %	0 %
35 à 44 ans	28 %	24 %	30 %	25 %	2 %	1 %
45 à 54 ans	16 %	15 %	17 %	16 %	1 %	1 %
Plus de 55 ans	8 %	7 %	8 %	8 %	0 %	1 %
Effectifs par ancienneté						
Moins de 6 mois	14 %	15 %	7 %	8 %	- 7 %	- 7 %
de 6 mois à 2 ans	27 %	30 %	28 %	29 %	1 %	- 1 %
de 2 à 5 ans	23 %	23 %	28 %	27 %	5 %	4 %
de 5 à 10 ans	15 %	15 %	18 %	17 %	3 %	2 %
de 10 à 20 ans	14 %	11 %	14 %	12 %	0 %	1 %
Plus de 20 ans	8 %	5 %	7 %	6 %	- 1 %	1 %
% effectif en situation de handicap	0,88 %	0,94 %	0,70 %	0,90 %	0 %	0 %
Encadrement						
% d'encadrants	26 %	13 %	23 %	13 %	- 3 %	0 %
dont % de femmes encadrants	51 %	42 %	47 %	41 %	- 4 %	- 1 %
% d'hommes encadrants	49 %	58 %	53 %	59 %	4 %	1 %
Encadrants par âge – total						
Moins de 25 ans	1 %	2 %	0 %	1 %	- 1 %	- 1 %
25 à 34 ans	28 %	32 %	23 %	30 %	- 5 %	- 2 %
35 à 44 ans	39 %	39 %	42 %	39 %	3 %	0 %
45 à 54 ans	23 %	21 %	25 %	22 %	2 pt	1 pt
Plus de 55 ans	9 %	7 %	10 %	7 %	1 pt	0 pt
Encadrants par âge – périmètre hôtellerie						
Moins de 25 ans	1 %	2 %	1 %	1 %	0 pt	- 1 pt
25 à 34 ans	31 %	33 %	32 %	31 %	1 pt	- 2 pt
35 à 44 ans	41 %	39 %	42 %	39 %	1 pt	0 pt

2. RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Mesurer et évaluer la performance

Indicateurs	2019		2020		Évolution	
	Filiales	Filiales & managés	Filiales	Filiales & managés	Filiales	Filiales & managés
45 à 54 ans	20 %	20 %	19 %	21 %	- 1 pt	1 pt
Plus de 55 ans	7 %	7 %	6 %	7 %	- 1 pt	0 pt
dont Directeurs d'hôtels	203	1 970	138	1 855	(65)	(115)
dont % femmes	37 %	29 %	38 %	29 %	1 pt	0 pt
% hommes	63 %	71 %	62 %	71 %	-1 pt	0 pt
Organisation du temps de travail						
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales	6,2	4,0	4,4	4,5	(1,8)	0,5
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur pour accident du travail	0,3	0,5	0,2	0,3	(0,1)	(0,2)
Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année	0,3	0,5	0,2	0,4	(0,1)	(0,1)
Taux de fréquence des accidents de travail ayant entraîné plus d'un jour d'arrêt de travail*	1,26	1,26	0,22	0,22	N/A	N/A
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet*	0,10	0,10	0	0	N/A	N/A
Nombre d'accidents du travail et du trajet mortels	2	9	1	8	(1)	(1)

* Suite à la cession des hôtels à AccorInvest, la consolidation des données d'heures travaillées sur le périmètre des hôtels n'a pas pu être effectuée. Depuis 2018, les taux de fréquence et de gravité incluent uniquement les sièges. Les taux de fréquence et de gravité couvrent en 2020 67 % des établissements sièges soit 64% des effectifs, les données des autres établissements n'ayant pas été jugées fiables.

	Europe		Afrique Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Amérique Sud		Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes		Total	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Filiale	10 400	5 281	1 605	1 482	2 393	2 397	3 652	2 668	735	706	18 784	12 534
Hôtellerie luxe haut de gamme	2 409	561	926	818	317	386	0	0	0	48	3 652	1 812
Hôtellerie milieu de gamme	3 117	884	99	91	873	828	946	719	389	309	5 423	2 831
Hôtellerie économique	1 489	567	364	380	28	14	1 977	1 332	0	0	3 858	2 293
Sièges internationaux	1 875	1 777	216	192	1 174	1 169	729	617	346	349	4 341	4 105
Holding – salariés	1 510	1 492									1 510	1 492
Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés	36 859	35 919	33 948	28 881	95 647	84 672	11 010	8 238	27 123	21 528	204 586	179 239
Hôtellerie luxe haut de gamme	12 874	11 464	26 782	22 834	52 845	48 912	4 044	3 066	25 486	20 428	122 031	106 704
Hôtellerie milieu de gamme	13 701	15 008	5 219	4 544	34 488	28 663	4 413	3 242	1 148	720	58 969	52 177
Hôtellerie économique	10 283	9 447	1 947	1 503	8 314	7 097	2 553	1 930	489	380	23 586	20 357
Sièges internationaux												
TOTAL DES EFFECTIFS	47 259	41 200	35 554	30 363	98 039	87 069	14 662	10 906	27 857	22 234	223 370	191 773
Formation												
Nombre total d'heures de formation	505 484	212 223	1 508 990	245 739	3 288 475	1 914 118	296 061	82 365	375 540	110 390	5 974 550	2 564 835
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	39 843	26 290	31 531	23 969	104 663	81 786	16 107	8 799	28 223	15 289	220 367	156 133
Mouvements des effectifs												
Nombre de recrutements	20 434	7 744	10 676	4 708	42 921	21 319	6 720	2 563	10 570	2 760	91 321	39 094
Nombre total de départs	22 797	15 638	9 341	11 090	40 570	41 363	6 376	7 240	10 266	10 036	89 350	85 367
dont démission	10 293	5 794	6 319	4 365	34 949	27 851	2 518	1 102	6 652	3 935	60 731	43 047
dont licenciement et ruptures d'un commun accord	2 969	2 216	1 075	1 318	2 869	3 290	3 144	4 778	1 629	1 706	11 686	13 308
dont licenciement économique	147	2 058	143	2 722	179	6 277	9	718	57	3 365	535	15 140

2.9.4.2 Indicateurs environnementaux et sociétaux

Périmètres

Périmètre	2020	
	Filiales & managés	Filiales & managés + franchisés
Nombre total d'hôtels Accor dans le périmètre de consolidation	2 036	4 593
Nombre d'hôtels ayant validé <i>Planet 21 In Action</i>	1 969	3 762
• taux de réponse	97 %	82 %

Indicateurs Énergie, Carbone et Eau ⁽¹⁾

Périmètre de reporting	2019	2020	Évolution (à périmètre comparable)
Indicateurs Énergie et CO₂			
Consommations totales d'énergie	4 607 GWh	3 138 GWh	- 28 %
Émissions totales de CO ₂	1 653 milliers de teqCO ₂	1 271 milliers de teqCO ₂	- 32 %
Émissions directes	251 milliers de teqCO ₂	201 milliers de teqCO ₂	- 20 %
Émissions indirectes	1 694 milliers de teqCO ₂	1 070 milliers de teqCO ₂	- 37 %
Indicateur Eau			
Consommations totales d'eau	29,6 millions de m ³	18,9 millions de m ³	- 42 %

(1) Les définitions des périmètres sont présentées dans l'annexe méthodologique en § 2.9.3.

2.10 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration au sein du paragraphe « Précisions méthodologiques » du chapitre 2.9.3.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

1. Avis motivé sur la conformité et la sincérité de la Déclaration

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 ⁽¹⁾ :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière sociale et environnementale ainsi que les informations prévues au 2^{ème} alinéa de l'article L. 22-10-36 du Code de commerce en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 du Code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (Emissions de gaz à effet de serre), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après : Accor Amérique du Nord, Accor Amérique du Sud, Accor MIS (Malaisie / Indonésie / Singapour) ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du Code de commerce avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 14 % et 27 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (14 % des hôtels et 27 % des effectifs) ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre septembre 2020 et mars 2021 sur une durée totale d'intervention de douze semaines.

Nous avons mené six entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Audit interne, Achats, Développement Durable, Services techniques, Talent & Culture et le Fonds ALL Heartist.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

2. Rapport d'assurance modérée sur les Informations Sélectionnées

Nature et étendue des travaux

Concernant les Informations Sélectionnées par l'entité identifiée en Annexe 1 par le signe *, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 1.

Nous avons conduit ces travaux conformément à la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) et aux normes professionnelles applicables en France.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 27 % des effectifs consolidés.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance modérée sur les Informations Sélectionnées.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations Sélectionnées par l'entité ont été établies conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 17 mars 2021

L'Organisme Tiers Indépendant

EY & Associés

Jean-François Bélorgey

Associé

Eric Duvaud

Associé, Développement Durable

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

Part de femmes directrices d'hôtels*
Effectif moyen mensuel *
Nombre de départs par raison *
Nombre de recrutements externes *
Nombre moyen de jours d'absence par salarié, par motifs *
Nombre d'accidents du travail avec arrêt *
Nombre de jours d'arrêt suite à un accident du travail *

Informations qualitatives (actions ou résultats)

Les relations sociales*

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

Emissions de gaz à effet de serre (scope 1 et 2)
Consommation d'énergie
Consommation d'eau

Informations qualitatives (actions ou résultats)

Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et la gestion de l'eau
Mesures prises pour réduire l'empreinte carbone
Mesures prises pour éliminer l'utilisation de plastiques à usage unique

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

Part des fournisseurs pour lesquels le processus de gestion des risques éthiques et RSE est déployé
Part des hôtels ayant atteint au minimum le niveau bronze de Planet 21

Informations qualitatives (actions ou résultats)

Mesures en place pour s'assurer du respect des engagements éthiques et RSE des fournisseurs
Mesures en place pour s'assurer du respect des engagements éthiques et RSE des hôtels
Création du fonds ALL Heartist de soutien à la crise de Covid-19*

* informations que l'entité a choisi de présenter volontairement dans son rapport de gestion (hors Déclaration)

2.11 Annexes

2.11.1 Matrice de matérialité des enjeux RSE

En 2016, AccorHotels a mis à jour l'évaluation de la matérialité de ses enjeux, initialement réalisée en 2013. Trois études majeures menées par le Groupe lui avaient permis de quantifier certains de ses enjeux : l'empreinte environnementale, l'empreinte socio-économique et une étude de perception du développement durable par les clients. Ces enjeux identifiés et quantifiés ont été confrontés aux préoccupations des parties prenantes pour les positionner dans une matrice à deux axes : « Importance de l'enjeu pour les parties prenantes » et « Impacts sur l'activité du Groupe ».

Cette analyse confirme la place centrale qu'occupe la dimension humaine dans le métier de l'hôtellerie, puisque les deux enjeux principaux sont la qualité de service et l'expérience client, et la qualité de vie au travail. Cette analyse montre également que le Groupe est confronté à de nombreux enjeux au sein des trois piliers du développement durable avec une importance donnée aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Cette analyse de la matrice de matérialité a contribué à hiérarchiser les enjeux RSE dans la nouvelle stratégie *Planet 21*.



2.11.2 Contribution du groupe Accor aux Objectifs du développement durable des Nations unies

Accor s'appuie sur le référentiel de la *Global Reporting Initiative* lancé en 2016 et déclare son rapport en conformité avec les GRI Standards : critères essentiels. Une table de correspondance est disponible sur Internet : <https://group.accor.com/en/commitment/the-expert-room/our-accolades>

Objectifs du développement durable des Nations unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de Accor
 2. Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable		
2.3 D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier les femmes, les autochtones, les exploitants familiaux, les éleveurs et les pêcheurs, y compris en assurant l'égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et intrants, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emploi autres qu'agricoles.	Communautés & Alimentation	Voir chapitre 2.8.2.1 Engagement Planet 21 : 100 % de nos restaurants suivent notre Charte de l'Alimentation saine et durable. Voir chapitre 2.6.3 <i>Plant for the planet</i> , un programme de soutien à l'agroforesterie.
 4. Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie		
4.3 D'ici à 2030, faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable.	Collaborateurs	Voir chapitre 2.3.4 L'apprentissage au cœur du développement des compétences.
4.4 D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat.	Collaborateurs	Voir chapitre 2.6.1.2 Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe : Accor Solidarity.
 5. Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles		
5.1 Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles.	Collaborateurs	2.3.5.2 Promouvoir la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes.
5.2 Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles, y compris la traite et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation.	Communautés	2.6.2.2 Mesures mises en œuvre et résultats – « WATCH – We act together for children » – le programme de Accor pour lutter contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme et du voyage.
5.5 Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique.	Collaborateurs	2.3.5.2 Promouvoir la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes.
 6. Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable		
6.3 D'ici à 2030, améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution, en éliminant l'immersion de déchets et en réduisant au minimum les émissions de produits chimiques et de matières dangereuses, en diminuant de moitié la proportion d'eaux usées non traitées et en augmentant considérablement à l'échelle mondiale le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau.	Bâtiments & Clients	Voir chapitre 2.4.2.1 2020, Accor annonce son engagement mondial pour éradiquer les plastiques à usage unique. Voir chapitre 2.4.2.2 Engagement Planet 21 : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables. Voir chapitre 2.7.2 Réduire la consommation d'eau dans les hôtels. Voir chapitre 2.7.3.1 Engagement Planet 21 : 65 % des déchets de nos hôtels sont valorisés.

Objectifs du développement durable des Nations unies et cibles	Pilier stratégie <i>Planet 21</i>	Principales contributions de Accor
 7. Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable		
7.2 D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial.	Bâtiments	2.7.1 Atteindre le « zéro carbone net » pour tous les hôtels sous enseigne Accor d'ici 2050
7.3 D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique.	Bâtiments	
 8. Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous		
8.4 Améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales du point de vue de la consommation comme de la production et s'attacher à ce que la croissance économique n'entraîne plus la dégradation de l'environnement, comme prévu dans le cadre décennal de programmation relatif à la consommation et à la production durables, les pays développés montrant l'exemple en la matière.	-	Voir page 59, le levier stratégique : Agir pour une hospitalité positive.
8.5 D'ici à 2030, parvenir au plein-emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.	Collaborateurs	Voir chapitre 2.2.2.1 Déploiement et animation de la Charte Éthique et RSE.
8.6 D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation.	Collaborateurs & Communautés	Voir chapitre 2.3.4 L'apprentissage au cœur du développement des compétences. Voir chapitre 2.6.1.2 Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe : Accor Solidarity.
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.	Collaborateurs & Partenaires	Voir chapitre 2.1.2 Plan de vigilance du groupe Accor. Voir chapitre 2.2.2.1 Déploiement et animation de la Charte Éthique et RSE. Voir chapitre 2.5.2 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre et résultats – Engagement <i>Planet 21</i> : notre process de gestion des risques Éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020.
8.8 Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.	Collaborateurs	Voir chapitre 2.3.8 Favoriser un dialogue ouvert. Voir chapitre 2.3.6.2 Prévention des risques liés à la pandémie de Covid-19 Voir chapitre 2.3.6.3 Prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles et promouvoir la santé. Voir chapitre 2.5.2 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre et résultats – Engagement <i>Planet 21</i> : notre process de gestion des risques Éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020.
8.9 D'ici à 2030, élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à développer un tourisme durable qui crée des emplois et mette en valeur la culture et les produits locaux.	Collaborateurs	Voir chapitre 2.4.1.1 Engagement <i>Planet 21</i> : chaque année une innovation majeure pour interagir avec nos clients autour du développement durable.

Objectifs du développement durable des Nations unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de Accor
 11. Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables		
11.6 D'ici à 2030, réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant, y compris en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion, notamment municipale, des déchets.	Bâtiments	Voir chapitre 2.7 Vers des bâtiments neutres en carbone. Voir chapitre 2.7.3.1 Engagement Planet 21 : 65 % des déchets de nos hôtels sont valorisés.
 12. Établir des modes de consommation et de production durables		
12.2 D'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles.	Clients & Bâtiments	Voir chapitre 2.4.2.1 2020, Accor annonce son engagement mondial pour éradiquer les plastiques à usage unique. Voir chapitre 2.4.2.2 Engagement Planet 21 : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables. Voir chapitre 2.7 Vers des bâtiments neutres en carbone.
12.3 D'ici à 2030, réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant au niveau de la distribution comme de la consommation et réduire les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement, y compris les pertes après récolte.	Alimentation	Voir chapitre 2.8 [DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable.
12.4 D'ici à 2020, instaurer une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire considérablement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement.	Clients & Bâtiments	Voir chapitre 2.4.2.1 2020, Accor annonce son engagement mondial pour éradiquer les plastiques à usage unique. Voir chapitre 2.4.2.2 Engagement Planet 21 : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables. Voir chapitre 2.7.3.1 Engagement Planet 21 : 65 % des déchets de nos hôtels sont valorisés.
12.5 D'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation.	Bâtiments	Voir chapitre 2.7.3.1 Engagement Planet 21 : 65 % des déchets de nos hôtels sont valorisés.
12.6 Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité.	-	Voir chapitre 2.10 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion.
12.b Mettre au point et utiliser des outils de contrôle des impacts sur le développement durable, pour un tourisme durable qui crée des emplois et met en valeur la culture et les produits locaux.	-	Voir chapitre 2.2.5 [DPEF] – Planet 21 – acting here, la feuille de route pour 2020.
 13. Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions		
13.1 Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat.	Bâtiments	Voir chapitre 2.7. Vers des bâtiments neutres en carbone.

Objectifs du développement durable des Nations unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de Accor
 14. Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable		
14.1 D'ici à 2025, prévenir et réduire nettement la pollution marine de tous types, en particulier celle résultant des activités terrestres, y compris les déchets en mer et la pollution par les nutriments.	Bâtiments	Voir chapitre 2.7.3.1 Engagement Planet 21 : 65 % des déchets de nos hôtels sont valorisés.
14.4 D'ici à 2020, réglementer efficacement la pêche, mettre un terme à la surpêche, à la pêche illicite, non déclarée et non réglementée et aux pratiques de pêche destructrices et exécuter des plans de gestion fondés sur des données scientifiques, l'objectif étant de rétablir les stocks de poissons le plus rapidement possible, au moins à des niveaux permettant d'obtenir un rendement constant maximal compte tenu des caractéristiques biologiques.	Alimentation	Voir chapitre 2.8.2.1 Engagement Planet 21 : 100 % de nos restaurants suivent notre Charte de l'Alimentation saine et durable.
 15. Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité		
15.2 D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.	Communautés	Voir chapitre 2.6.3 <i>Plant for the planet</i> , un programme de soutien à l'agroforesterie. Voir chapitre 2.4.2.2 Engagement Planet 21 : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables.
15.3 D'ici à 2030, lutter contre la désertification, restaurer les terres et sols dégradés, notamment les terres touchées par la désertification, la sécheresse et les inondations, et s'efforcer de parvenir à un monde sans dégradation des sols.	Bâtiments, Communautés	Voir chapitre 2.7.1.4 [DPEF] Indicateurs climat de Accor, objectifs et engagements Voir chapitre 2.6.3 <i>Plant for the planet</i> , un programme de soutien à l'agroforesterie.
15.5 Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel, mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité et, d'ici à 2020, protéger les espèces menacées et prévenir leur extinction.	Alimentation	Voir chapitre 2.8.2.1 Engagement Planet 21 : 100 % de nos restaurants suivent notre Charte de l'Alimentation saine et durable. Voir chapitre 2.4.2.1 2020, Accor annonce son engagement mondial pour éradiquer les plastiques à usage unique. Voir chapitre 2.4.2.2 Engagement Planet 21 : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables.
 16. 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		
16.2 Mettre un terme à la maltraitance, à l'exploitation et à la traite, et à toutes les formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants.	Communautés	Voir chapitre 2.6.2.2 Mesures mises en œuvre et résultats – « WATCH – We act together for children » – le programme de Accor pour lutter contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme et du voyage.
16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.	Partenaires	Voir chapitre 2.2.2.1 Déploiement et animation de la Charte Éthique et RSE. Voir chapitre 2.2.3 [DPEF] – le programme de compliance.
16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions.	Collaborateurs	Voir chapitre 2.3.2.1 La promesse employeur du groupe Accor « Be Limitless ».



ODD et cibles auxquels Accor contribue activement.



ODD et cibles auxquels Accor contribue indirectement.

2.11.3 Tables de concordance avec les standards sectoriels du SASB

2.11.3.1 Thématiques développement durable et indicateurs

Thème	Indicateur	Donnée 2019	Donnée 2020	Unité	Code SASB
Gestion de l'énergie	Consommation totale d'énergie	4 607	3 138	GWh	SV-HL-130a.1
	Pourcentage d'énergie du réseau	ND	ND	%	SV-HL-130a.1
	Pourcentage d'énergie renouvelable	ND	ND	%	SV-HL-130a.1
Gestion de l'eau	Prélèvements d'eau totaux	ND	ND	Milliers de m ³	SV-HL-140a.1
	Dont part dans les régions de stress hydrique fort ou extrême	ND	ND	%	SV-HL-140a.1
	Consommation totale d'eau	34 690	18 920	Milliers de m ³	SV-HL-140a.1
	Dont part dans les régions de stress hydrique fort ou extrême	13,3 %	13,7 %	%	SV-HL-140a.1
Impacts environnementaux	Nombre d'établissements d'hébergement situés dans ou à proximité de zones ayant un statut de conservation de biodiversité ou d'habitats d'espèces menacées	ND	ND	Nombre	SV-HL-160a.1
	Politiques et pratiques de gestion environnementale visant à préserver les services écosystémiques	Voir § 2.8.3		NA	SV-HL-160a.2
Pratiques sociales	Taux de turnover volontaire des employés des établissements d'hébergement	34 %	38 %	Taux	SV-HL-310a.1
	Taux de turnover involontaire des employés des établissements d'hébergement	27 %	22 %	Taux	SV-HL-310a.1
	Montant total des pertes monétaires résultant de procédures judiciaires liées à des violations du droit du travail ⁽¹⁾	ND	ND	Devise	SV-HL-310a.2
	Salaire horaire moyen	ND	ND	Devise	SV-HL-310a.3
	Pourcentage des employés des établissements d'hébergement qui gagnent le salaire minimum, par région	ND	ND	%	SV-HL-310a.3
	Description des politiques et programmes visant à prévenir le harcèlement des travailleurs	2.1.2.2		NA	SV-HL-310a.4
Adaptation au changement climatique	Nombre d'établissements d'hébergement situés dans les zones de crue centennale	ND	ND	Nombre	SV-HL-450a.1

(1) Note relative à la SV-HL-310a.2 – L'entité doit décrire brièvement la nature, le contexte et toute mesure corrective prise à la suite des pertes monétaires.

2.11.3.2 Indicateurs d'activité

Indicateurs	Donnée 2019	Donnée 2020	Unité	Code SASB
Nombre de nuitées disponibles	264	254	Millions	SV-HL-000.A
Taux d'occupation moyen ⁽¹⁾	69,3	32,1	Taux	SV-HL-000.B
Superficie totale des installations d'hébergement ⁽²⁾	ND	ND	m ²	SV-HL-000.C
Nombre de logements	739 537	753 344	Nombre	SV-HL-000.D
Dont % en gestion	59 %	59 %	%	SV-HL-000.D
Dont % détenus en propre	6 %	4 %	%	SV-HL-000.D
Dont % en franchise	35 %	37 %	%	SV-HL-000.D

(1) Note relative à SV-HL-000.B – Mesuré comme le nombre de chambres-nuits occupées divisé par chambres-nuits disponibles dans toutes les propriétés.

(2) Note relative à SV-HL-000.C – Le champ d'application comprend les installations qui ont été possédées, exploitées, louées ou franchisées pendant une partie quelconque de la période de reporting.



RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance	238	3.5	Rémunération des mandataires sociaux	263
3.1.1	Code de gouvernement d'entreprise	238	3.5.1	Politique de rémunération 2021 du Président-directeur général	263
3.1.2	Structure de gouvernance	238	3.5.2	Politique de rémunération des Administrateurs de la Société	268
3.2	Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2020	241	3.5.3	Rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2020	269
3.2.1	Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2020	241	3.5.4	Synthèse des rémunérations	272
3.2.2	Politique de diversité du Conseil d'administration	256	3.6	Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société	277
3.2.3	Caractère indépendant des Administrateurs	257	3.6.1	Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions	277
3.3	Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités	259	3.6.2	Plans d'actions de performance	279
3.3.1	Travaux du Conseil d'administration	259	3.6.3	Contrats de participation et d'intéressement	285
3.3.2	Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration	260	3.6.4	Opérations sur titres de la Société réalisées par les dirigeants	285
3.3.3	Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts	260	3.7	Say on pay 2020 du Président-directeur général	286
3.3.4	Comités du Conseil d'administration	261	3.8	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	290
3.3.5	Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2020	261	3.9	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	290
3.4	Comités du Conseil	262	3.10	Assemblée Générale annuelle	290
3.4.1	Comité d'audit, de la compliance et des risques	262	3.10.1	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 2021	290
3.4.2	Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE	262	3.11	Autorisations en matière d'augmentations de capital	291
3.4.3	Comité des engagements	263		Annexe A	292
3.4.4	Comité de la stratégie internationale	263		Annexe B	299
			3.12	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	301

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 23 février 2021. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle 2021 qui se tiendra le 29 avril 2021.

3.1 *Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance*

3.1.1 *Code de gouvernement d'entreprise*

Accor s'est conformé à l'intégralité des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF révisé en dernier lieu au mois de janvier 2020 (le « Code AFEP/MEDEF »), disponible auprès de l'AFEP, du MEDEF ou au siège social de la Société.

Par ailleurs, les règles de fonctionnement du Conseil d'administration de la Société figurent dans le Règlement intérieur reproduit en annexe A page 292.

Enfin, chaque Administrateur s'engage à respecter les principes de conduite définis dans la Charte de l'administrateur, qui est reproduite en annexe B page 299.

3.1.2 *Structure de gouvernance*

Depuis 2009, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont regroupées.

Au cours de l'exercice 2013, à la suite de la cessation du mandat du précédent Président-directeur général, le Conseil d'administration avait mis en place temporairement une gouvernance de transition dans le cadre de laquelle il avait provisoirement dissocié les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

Le 27 août 2013, le Conseil d'administration a mis fin à la période de transition en désignant Monsieur Sébastien Bazin en qualité de Président-directeur général. Il a également décidé de se doter d'un Vice-président, Administrateur référent et Administrateur indépendant, fonction occupée par Madame Iris Knobloch.

Le Conseil d'administration estime que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général permet, notamment en période de profonde transformation du Groupe ou dans un contexte de crise économique, une plus grande réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe, ainsi qu'un lien direct entre le management et les actionnaires. Cette organisation favorise également un dialogue dynamique entre la Direction et le Conseil d'administration. Depuis 2009, le Conseil d'administration a pu en constater l'efficacité et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre le Président-directeur général et les Administrateurs, grâce notamment à la présence d'un Administrateur référent. La présence de ce dernier, le taux d'indépendance de 60 % des membres du Conseil et l'absence d'Administrateurs exécutifs favorisent en effet un fonctionnement harmonieux du Conseil.

Lors de sa réunion du 12 décembre 2019, le Conseil, sur la recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, avait décidé à l'unanimité de proposer à l'Assemblée Générale annuelle 2020, le renouvellement du mandat de son Président-directeur général pour une durée de trois ans. Le Conseil avait notamment souligné l'ampleur

de la transformation réalisée par Monsieur Sébastien Bazin et sa volonté d'inscrire Accor dans un modèle de croissance durable et de création de valeur pour les actionnaires du Groupe. L'Assemblée Générale a approuvé ce renouvellement le 30 juin 2020, traduisant ainsi la confiance renouvelée des actionnaires dans le choix du Conseil d'administration.

Le Conseil, à l'occasion de ce renouvellement, a une nouvelle fois confirmé la pertinence de cette organisation regroupant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et incluant un Vice-président, Administrateur référent, en la personne de Mme Iris Knobloch dont les fonctions ont été également renouvelées à la même date.

Conformément à la loi et aux statuts, le Président-directeur général préside les réunions du Conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions, et veille au bon fonctionnement des organes de la Société en s'assurant en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances, en son nom. L'exercice des pouvoirs du Président-directeur général est subordonné aux autorisations préalables du Conseil d'administration dans les conditions précisées dans les statuts (article 18), complétés par le Règlement intérieur (voir ci-après, rôle du Conseil d'administration).

Rôle de la Vice-présidente – Administratrice référente

Le 27 juillet 2016, le Conseil d'administration a désigné en qualité de Vice-présidente du Conseil d'administration et Administratrice référente, Madame Iris Knobloch, Administratrice indépendante. Suite au renouvellement de son mandat d'Administrateur au Conseil d'administration par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020, le Conseil a renouvelé Madame Iris Knobloch dans ses fonctions de Vice-présidente et Administratrice référente le 30 juin 2020.

Bénéficiant de l'assistance du Secrétariat du Conseil pour les tâches administratives, l'Administratrice référente remplit les fonctions suivantes, conformément aux stipulations des Statuts et du Règlement intérieur :

- elle peut, en cas d'empêchement du Président-directeur général, convoquer le Conseil d'administration et, en cas d'absence du Président-directeur général, en présider les réunions ;
- elle est le contact privilégié pour les actionnaires non représentés au Conseil d'administration. Pour ce faire, une adresse électronique spécifique lui a été attribuée (iris.knobloch@accor.com), adresse à laquelle toute personne le souhaitant peut lui envoyer ses commentaires ou lui poser ses questions ;
- elle remplit le rôle d'animateur des Administrateurs indépendants ;

- elle prend l'initiative d'organiser régulièrement, lorsqu'elle le juge nécessaire et en tout état de cause au moins une fois par an, des réunions réservées aux Administrateurs non-exécutifs ainsi que, le cas échéant, des réunions réservées aux Administrateurs indépendants, dont la logistique et les coûts sont pris en charge par la Société. Elle fixe l'ordre du jour de ces réunions et les préside. Au cours de celles-ci, chaque Administrateur a la possibilité de soulever toute question non prévue à l'ordre du jour. À l'issue de ces réunions, l'Administratrice référente peut prendre l'initiative de rencontrer le Président-directeur général afin de lui faire part de tout ou partie des commentaires ou souhaits exprimés par les Administrateurs. Le cas échéant, elle peut également décider de commenter les travaux des Administrateurs au cours de réunions plénières du Conseil d'administration ;
- elle est chargée de superviser les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration et d'en valider le rapport ;
- elle a la possibilité d'intervenir auprès du Président-directeur général pour ce qui concerne la fixation de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. En tout état de cause, elle approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après que ce plan lui ait été soumis par le Président-directeur général ; et
- elle est chargée de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration dans le cadre de la procédure de gestion des conflits d'intérêts prévue dans le Règlement intérieur du Conseil.

Compte-rendu de l'activité de l'Administratrice référente

Au cours de l'exercice 2020, Madame Iris Knobloch a notamment :

- échangé régulièrement avec le Président-directeur général et les équipes de la Direction générale sur la gouvernance et l'organisation du Conseil et relayé les commentaires et remarques des Administrateurs non-exécutifs ;
- régulièrement organisé des sessions avec les Administrateurs en l'absence du management et notamment présidé une réunion réservée aux Administrateurs non-exécutifs ;
- participé aux réunions des quatre Comités de la Société tout au long de l'année.

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 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. 22-10-62 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un nombre supérieur à 1 million d'actions par opération ou qu'elle a pour effet de dépasser le seuil de 2 millions d'actions par an ;

- d) peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Président-directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;
- e) délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

En outre, le Conseil est tenu régulièrement informé, et débat périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements du Groupe ainsi que des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information.

Co-Présidents fondateurs

Enfin, conformément aux Statuts, Messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson, en qualité de co-Présidents fondateurs de la Société, peuvent assister avec voix consultative aux séances du Conseil d'administration et être invités à participer aux réunions d'un Comité 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 1963 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'oénotourisme (CSO). Une chaire Paul Dubrule pour le développement durable a été créée en 2002 à l'INSEAD ainsi qu'une chaire de l'Innovation à la Haute école d'hôtellerie de Lausanne. Il a ouvert, à son initiative personnelle, une école hôtelière à Siem Reap (Cambodge). Il est, en outre, propriétaire du vignoble La Cavale (Luberon, France).

Gérard Pélisson

Né le 9 février 1932 à Lyon (France), ingénieur de l'École centrale des arts et manufactures de Paris et diplômé du *Master of Sciences (Industrial Management)* du Massachusetts Institute of Technology (USA), et auteur d'une thèse en recherche opérationnelle, co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Paul Dubrule, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Gérard Pélisson a été co-Fondateur et Vice-président du World Travel and Tourism Council (WTTC) et Président de l'École supérieure de commerce de Lyon (1990-1996).

Comité exécutif ⁽¹⁾

Sébastien Bazin	Président-directeur général
Chris J. Cahill	Directeur général adjoint et Directeur général en charge des opérations hôtelières
Jean-Jacques Morin	Directeur général adjoint en charge des finances, de la stratégie, du juridique, de la communication et des achats
Fabrice Carré	Directeur général Stratégie
Maud Bailly	Directrice générale Europe du Sud
Gaurav Bhushan	Directeur général Lifestyle
Steven Daines	Directeur général Talent & Culture
Thomas Dubaere	Directeur général Amérique latine
Heather McCrory	Directrice générale Amérique du Nord et Centrale
Patrick Mendes	Directeur général commercial Groupe, en charge des activités Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation.
Agnès Roquefort	Directrice générale en charge du développement
Simon McGrath	Directeur général Pacifique
Ducan O'Rourke	Directeur général Europe du Nord
Gary Rosen	Directeur général Chine
Garth Simmons	Directeur général Asie du Sud-Est
Mark Willis	Directeur général Moyen-Orient et Afrique
Floor Bleeker	Directeur général en charge des services informatiques

(1) Composition à la date du Document d'enregistrement universel.

3.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2020

3.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2020

Administrateurs en fonction	Indépendance	Sexe	Nationalité	Âge	Nombre d'actions détenues	Date de première nomination	Date du dernier renouvellement	Échéance/fin de mandat	Membre d'un Comité du Conseil
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani	Non	M	Qatarienne	48	1 019	21/03/2017	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021	Comité de la stratégie internationale
Aziz Aluthman Fakhroo	Non	M	Française et qatarienne	43	6 000	12/07/2016	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021	Comité d'audit, compliance et risques ; Comité des engagements (Président) ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE
Sébastien Bazin ⁽¹⁾	Non	M	Française	59	267 694	09/01/2006	30/06/2020	AG statuant sur les comptes de 2022	
Iliane Dumas ⁽²⁾	Non	F	Française	49	N/A	02/05/2014	02/05/2020	02/05/2023	Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE
Sophie Gasperment	Oui	F	Française	56	1 564	29/06/2010	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021	Comité d'audit, compliance et risques ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE (Présidente)
Chantale Hoogstoel ⁽²⁾	Non	F	Belge	63	N/A	11/01/2018	N/A	11/01/2021	Comité des engagements
Qionger Jiang	Oui	F	Française	44	2 000	12/07/2016	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021	Comité d'audit, compliance et risques ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité de la stratégie internationale
Iris Knobloch ⁽³⁾	Oui	F	Allemande	57	1 009	25/04/2013	30/06/2020	AG statuant sur les comptes de 2022	Comité d'audit, compliance et risques ; Comité des engagements ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité de la stratégie internationale
Nicolas Sarkozy	Oui	M	Française	65	1 353	21/02/2017	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021	Comité de la stratégie internationale (Président)
Isabelle Simon	Oui	F	Française	50	1 000	12/07/2016	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021	Comité d'audit, compliance et risques (Présidente) ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE
Bruno Pavlovsky	Oui	M	Française	58	1 500	30/06/2020	N/A	AG statuant sur les comptes de 2022	Comité d'audit, compliance et risques
Sarmad Zok	Non	M	Libanaise et britannique	52	70 000	12/07/2016	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021	Comité des engagements ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité de la stratégie internationale

(1) Président-directeur général.

(2) Administratrice représentant les salariés.

(3) Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	N/A	L'Assemblée Générale du 30 juin 2020 a nommé Monsieur Bruno Pavlovsky en qualité de membre du Conseil d'administration pour une durée de trois ans.	L'Assemblée Générale du 30 juin 2020 a renouvelé les mandats d'Administrateur de Monsieur Sébastien Bazin et Madame Idris Knobloch pour une durée de trois ans.
Comité d'audit, compliance et risques	N/A	Le Conseil d'administration du 30 juin 2020 a nommé Monsieur Bruno Pavlovsky en qualité de membre du Comité d'audit, de la compliance et des risques.	N/A

À la date du présent Document d'enregistrement universel, les changements suivants sont intervenus depuis le 1^{er} janvier 2021 :

- le mandat d'Administratrice de Madame Chantale Hoogstoel est arrivé à échéance le 11 janvier 2021 ;
- Madame Christine Serre a été nommée en qualité d'Administratrice représentant les salariés en remplacement

de Madame Chantale Hoogstoel. Son mandat a pris effet le 27 janvier 2021 ;

- Madame Qionger Jiang ne siège plus au sein du Comité d'audit, de la compliance et des risques ni au sein du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; et
- Monsieur Bruno Pavlovsky siège désormais au Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani – Administrateur

- **Date du 1^{er} mandat d'Administrateur** : 21 mars 2017.
- **Date d'échéance du mandat** : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.
- **Participation à un Comité du Conseil** : Comité de la stratégie internationale
- **Nombre d'actions Accor détenues** : 1 019.
- **Date de naissance** : 1^{er} janvier 1972.
- **Nationalité** : qatarienne.

Diplômé de l'université du Qatar, Sheikh Nawaf bin Jassim bin Jabor Al-Thani a été Président du Conseil d'administration de Katara Hospitality de 2003 à 2021, après une carrière réussie chez Qatar Airways. Sheikh Nawaf est membre du Conseil d'administration du Conseil national du tourisme au Qatar et Président de la Fondation de bienfaisance Jassim & Hamad bin Jassim.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Néant

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Katara Hospitality

Fonction	Société
En France	
Président	Q Hotels & Restaurants France SAS (société non cotée)

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Président	Katara Hospitality (société non cotée)	Qatar
Gérant	Qatar National Hotels Morocco SARL (société non cotée)	Maroc
Président	Quteifan Projects LLC (société non cotée)	Qatar
Président	Al Rayyan Hospitality LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Hotel Park LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Katara M.G.D LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Murwab Hotel Group LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Katara M.H.D LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Katara R. C.H.D LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Sealine Beach Resort LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Sharq Village Hotel LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Katara S.G.D.R LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Katara S.W.B LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Al Messila Resort LLC (société non cotée)	Qatar

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Katara Hospitality

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Président	Al Hosn Investment Company SAOC (société non cotée)	Oman
Membre du Conseil	Qatar National Tourism Counsel	Qatar

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Membre du Conseil	CVE

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Gérant	Doha Port LLC (société non cotée)	Qatar
Président	Lackberg Corporate SLU (société non cotée)	Espagne
Président	Dhofar Tourism Company	Oman
Gérant	H&G Management Sarl	Luxembourg
Administrateur	FRHI Holding Limited	Îles Caimans

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Aziz Aluthman Fakhroo – Administrateur

- **Date du 1^{er} 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 2021.
- **Participation à un Comité du Conseil d'administration** : Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité des engagements ; Comité d'audit, de la compliance et des risques.
- **Nombre d'actions Accor détenues** : 6 000.
- **Date de naissance** : 20 juillet 1977.
- **Nationalité** : française et qatarienne.
- **Fonction principale en dehors de Accor** : Directeur général du groupe Ooredoo et *Senior Advisor* auprès du Ministère des Finances du Qatar.

Aziz Aluthman Fakhroo a été nommé Directeur général du groupe Ooredoo en novembre 2020, dont il est membre du Conseil d'administration depuis 2011. Il est également *Senior Advisor* auprès du Ministère des Finances du Qatar.

De 2014 à 2020, il a exercé les fonctions de sous-secrétaire adjoint au budget, au Trésor et aux affaires financières au sein du Ministère des finances du Qatar. Auparavant (2007-2014), il occupait le poste de Co-head of Mergers & Acquisitions au sein de Qatar Investment Authority (QIA) et a réalisé dans ce cadre certaines opérations d'envergure pour le fonds souverain.

Il a également été membre du Conseil d'administration de United Arab Shipping Company, Canary Wharf Group, Chelsfield LLP et CITIC Capital.

M. Aziz Aluthman Fakhroo est diplômé de l'École supérieure libre des sciences commerciales appliquées (ESLSCA, Paris).

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Néant

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Membre du <i>Advisory Committee</i>	Axa Real Estate DVIII (société non cotée)

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil et Directeur général	Ooredoo Group (société cotée)	Qatar
Membre du Conseil	Qatar RAIL (société non cotée)	Qatar
Membre du Conseil	Chelsfield LLP (société non cotée)	Royaume-Uni

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil	Citic Capital	Hong Kong
Président	Ooredoo Myanmar Ltd	Birmanie
Membre du Conseil	Ooredoo Kuwait	Koweït
Membre du Conseil	United Arab Shipping Company	Émirats arabes unis
Membre du Conseil	Canary Wharf Plc (société non cotée)	Royaume-Uni

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Sébastien Bazin – Président-directeur général

- **Date du 1^{er} mandat d'Administrateur** : 9 janvier 2006. Précédemment, membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005.
- **Date d'échéance du mandat** : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.
- **Nombre d'actions Accor détenues** : 267 694.
- **Date de naissance** : 9 novembre 1961.
- **Nationalité** : française.

Après cinq années passées à plusieurs postes financiers à New York, San Francisco et Londres, Sébastien Bazin est nommé PDG de Hottinguer Rivaud Finances, banque d'investissement, en 1990, puis PDG de L'Immobilière Hôtelière,

promoteur hôtelier en France, en 1992. En 1997, il rejoint Colony Capital, société privée d'investissement immobilier, pour prendre la tête de sa filiale européenne et mener plusieurs acquisitions, principalement dans le secteur de l'hôtellerie (Générale des Eaux, Club Méditerranée, Lucien Barrière, Fairmont & Raffles, Buffalo Grill, Château Lascombes, Stadia Consulting et autres). Il rejoint le Conseil d'administration de Accor en 2005 et devient, via Colony Capital, actionnaire du Paris Saint-Germain en 2006 et président du club en 2009. En août 2013, il démissionne de ses fonctions chez Colony Capital et est nommé Président-directeur général d'Accor. Il est en outre Vice-président du Conseil de surveillance de la Fondation Gustave Roussy. Sébastien Bazin est diplômé d'une maîtrise de gestion de la Sorbonne.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Administrateur	Adagio SAS (société non cotée)

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Président du Conseil d'administration	Théâtre du Châtelet (société non cotée)
Président	Bazeo Europe SAS (société non cotée)
Gérant	SARL Rohan (société non cotée)
Associé Gérant	Bazeo Invest SNC (société non cotée)
Associé Gérant	SCI Nina (société non cotée)
Associé Gérant	SCI Haute Roche (société non cotée)

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Administrateur	Sisters Soparfi (société non cotée)	Luxembourg
Administrateur	Huazhu (ex-China Lodging Group) (société cotée)	Chine
Administrateur	General Electric (société cotée)	États-Unis

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Président	Data 4 SAS
Président	Adagio SAS
Gérant	Société du Savoy à Méribel
Associé Gérant	SCI MB (anciennement Madeleine Michelis)
Associé Gérant	SCI Ranelagh
Gérant	CC Europe Invest

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Administrateur délégué	Sisters Soparfi	Luxembourg

Iliane Dumas – Administratrice représentant les salariés

- **Date du 1^{er} mandat d'Administratrice :** 2 mai 2014.
- **Date d'échéance du mandat :** 2 mai 2023.
- **Participation à un Comité du Conseil d'administration :** Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.
- **Date de naissance :** 5 mars 1971.
- **Nationalité :** française.
- Chef de projet innovation sociale au sein de la Direction Talent et Culture de Accor.

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. Elle est aujourd'hui Chef de projet innovation sociale au sein de la Direction Talent et Culture. Iliane Dumas est également membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, et juge prud'homal au Conseil des Prud'hommes de Paris. Iliane Dumas est diplômée de l'École de Paris des métiers de la table.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Néant

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Néant

Mandats et fonctions 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.

Sophie Gasperment – Administratrice indépendante ⁽¹⁾

- **Date du 1^{er} mandat d'Administratrice :** 29 juin 2010.
- **Date d'échéance du mandat :** à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.
- **Participation à un Comité du Conseil d'administration :** Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité d'audit, de la compliance et des risques.
- **Nombre d'actions Accor détenues :** 1 564.
- **Date de naissance :** 1^{er} août 1964.
- **Nationalité :** française.
- **Fonction principale en dehors de Accor :** Senior Advisor au Boston Consulting Group.

Sophie Gasperment rejoint L'Oréal en 1986. Après 14 années de marketing stratégique et opérationnel, elle est nommée en 2000 Directrice générale au Royaume-Uni. Elle y exerce

pendant 14 ans, notamment en qualité de Présidente-directrice générale de The Body Shop International, marque anglaise emblématique déployée dans 60 pays avec une équipe de près de 20 000 personnes. Elle devient ensuite Directrice générale de la Communication financière et de la Prospective stratégique du groupe L'Oréal, et se concentre depuis 2019 sur ses activités de *Senior Advisor* au Boston Consulting Group, d'administratrice de sociétés cotées et d'*angel investor*. Nommée Conseiller du Commerce Extérieur de la France en 2005, elle a été élue au bureau exécutif du Royaume-Uni, et a par ailleurs contribué au *Business Advisory Council* de la Saïd Business School, Université d'Oxford. Sophie Gasperment est administratrice indépendante de Kingfisher plc, du groupe D'Ieteren, de Givaudan S.A., et *Lead Independent Director* de Cimpress, entreprise de technologie cotée au Nasdaq. Sophie Gasperment est diplômée de l'ESSEC et de l'Insead.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Accor

Néant

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Accor

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Non-Executive Director	Kingfisher plc (société cotée)	Royaume-Uni
Lead Independent Director	Cimpress plc (société cotée)	Irlande
Administratrice indépendante	S.A. D'Ieteren N.V. (société cotée)	Belgique
Administratrice indépendante	Givaudan (société cotée)	Suisse

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Néant

Chantale Hoogstoel – Administratrice représentant les salariés

- **Date du 1^{er} mandat d'Administratrice :** 11 janvier 2018.
- **Date d'échéance du mandat :** 11 janvier 2021 ⁽³⁾.
- **Participation à un Comité du Conseil d'administration :** Comité des engagements.
- **Date de naissance :** 22 septembre 1957.
- **Nationalité :** belge.
- **Fonction principale en dehors de Accor :** Coordinateur HACCP & Hygiène au sein d'Accor Benelux.

Chantale Hoogstoel a rejoint le groupe Accor en 1983 où elle exerce différentes fonctions en Belgique, aux Pays-Bas, en Allemagne et en France. Elle a, par ailleurs, exercé divers mandats de représentant du personnel, notamment, dans

les Comités d'entreprise et Comité pour la prévention et la protection au travail en Belgique, ainsi qu'au sein du Comité d'entreprise européen. Chantale Hoogstoel était coordinateur HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) & Hygiène pour Accor Benelux. Elle est également membre du Réseau mondial de l'Organisation mondiale du tourisme (ONU), sur la protection des enfants dans le tourisme. Titulaire d'un certificat Administrateur de sociétés (IFA/Sciences Po), Chantale Hoogstoel est membre du Comité des engagements. Chantale Hoogstoel a suivi des études de traduction et d'interprétation à la faculté Marie Haps (Bruxelles, Belgique) puis de philosophies et religions chinoises à NYU au China Institute (New York, États-Unis).

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

(3) À la date du présent document d'enregistrement universel, Madame Chantale Hoogstoel n'est plus membre du Conseil d'administration.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Néant

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Néant

Qionger Jiang – Administratrice indépendante ⁽²⁾

- **Date du 1^{er} 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 2021.
- **Participation à un Comité du Conseil d'administration** : Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité d'audit, de la compliance et des risques.
- **Nombre d'actions Accor détenues** : 2 000.
- **Date de naissance** : 13 novembre 1976.
- **Nationalité** : française.
- **Fonction principale en dehors de Accor** : *Chief Executive Officer* et Directrice Artistique de Shang Xia.

Qionger Jiang a fondé plusieurs sociétés, notamment dans le domaine du design, avant de créer la filiale chinoise d'Artcurial. En 2008, elle s'associe avec Hermès pour créer Shang Xia, première marque de luxe chinoise. En 2013, elle a été nommée chevalier des Arts et Lettres par le Président de la République française et, en 2016, chevalier de l'ordre national du Mérite par le Président de la République française. Qionger Jiang est diplômée de l'école de design de l'Université de Tongji (Chine) et en architecture d'intérieur et mobilier de l'École nationale supérieure des Arts Décoratifs de Paris.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Néant

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Directrice générale	Shang Xia (société non cotée)	Chine

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Administratrice	China Lodging Group	Chine

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

(2) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

Iris Knobloch – Administratrice indépendante ⁽¹⁾, Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration

- **Date du 1^{er} mandat d'Administratrice** : 25 avril 2013.
- **Date d'échéance du mandat** : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.
- **Participation à un Comité du Conseil d'administration** : Comité de la stratégie internationale ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité des engagements ; Comité d'audit, de la compliance et des risques.
- **Nombre d'actions Accor détenues** : 1 009.
- **Date de naissance** : 13 février 1963.
- **Nationalité** : allemande.
- **Fonction principale en dehors de Accor** : Président de WarnerMedia France, Allemagne, Benelux, Autriche et Suisse.

Iris Knobloch est Président de WarnerMedia France, Allemagne, Benelux, Autriche et Suisse. Dans le cadre de ses fonctions, elle est responsable du développement et de l'exécution de la stratégie de WarnerMedia ainsi que de la coordination de toutes les activités commerciales et marketing du

Groupe dans la région. Ce périmètre inclut la distribution cinématographique, la production locale cinématographique, la distribution TV et SVOD de contenus, la distribution vidéo et jeux vidéo, les produits dérivés et la distribution des chaînes et services de WarnerMedia ainsi que les revenus publicitaires associés. Auparavant, Iris Knobloch a été *Senior Vice-President* de Time Warner, en charge des relations internationales et de la stratégie Europe, puis à compter de 2006 Président de Warner Bros Entertainment France. Depuis 1996, elle a exercé successivement ses fonctions à la Warner à Los Angeles, Londres puis Paris.

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).

Iris Knobloch est *Vice-présidente* du Conseil d'administration du groupe AccorHotels, membre du Conseil d'administration de LVMH, Lazard Ltd et Gouverneur de l'Hôpital Américain de Paris. En 2008, elle a été nommée Chevalier de la Légion d'Honneur.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Accor

Néant

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Accor

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Membre du Conseil d'administration	LVMH (société cotée)

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil d'administration	Lazard Ltd (société non cotée)	Bermudes

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil d'administration	Axel Springer	Allemagne
Membre du Conseil d'administration	Central European Media Enterprises	Bermudes

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Nicolas Sarkozy – Administrateur indépendant ⁽¹⁾

- **Date du 1^{er} 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 2021.
- **Participation à un Comité du Conseil** : Comité de la stratégie internationale
- **Nombre d'actions Accor détenues** : 1 353.
- **Date de naissance** : 28 janvier 1955.
- **Nationalité** : française.
- Président des Républicains de novembre 2014 à novembre 2016.

Nicolas Sarkozy est le 6^e Président de la V^e République française (2007-2012). Maire de Neuilly (1983-2002), député

des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), porte-parole du Gouvernement (1993-1995), ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales (2002-2004), ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004), ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire (2005-2007). Il fut par ailleurs Président élu de l'UMP (2004-2007) puis des Républicains (2014-2016). Nicolas Sarkozy est avocat, marié et père de quatre enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Libre*, *Témoignage*, *La France pour la vie*, *Tout pour la France*, *Passion* et *Le temps des tempêtes*.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Accor

Néant

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Accor

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Directeur général	SELAS CSC (société non cotée)
Administrateur	Groupe Lucien Barrière (société non cotée)
Membre du Conseil de surveillance	Lagardère SCA (société cotée)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Néant

Isabelle Simon – Administratrice indépendante ⁽¹⁾

- **Date du 1^{er} 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 2021.
- **Participation à un Comité du Conseil d'administration** : Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité d'audit, de la compliance et des risques.
- **Nombre d'actions Accor détenues** : 1 000.
- **Date de naissance** : 1^{er} mai 1970.
- **Nationalité** : française.
- **Fonction principale en dehors de Accor** : Secrétaire général et membre du Comité exécutif du groupe Thales.

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 général, membre du Comité exécutif, du groupe Thales. 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.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Accor

Néant

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Thales

Fonction	Société
<i>En France</i>	
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 »

Fonction	Société
<i>À l'international</i>	
Présidente	Gemalto Holding B.V. (société non cotée)

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Thales

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Administratrice	Fondation d'entreprise Thales
Administratrice	Neopost
Représentant permanent de Thales	Thales Avionics SAS (société non cotée)
Représentant permanent de Thales	Thales SIX GTS France SAS (société non cotée)

Sarmad Zok – Administrateur

- **Date du 1^{er} 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 2021.
- **Participation à un Comité du Conseil** : Comité de la stratégie internationale ; Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; Comité des engagements.
- **Nombre d'actions Accor détenues** : 70 000.
- **Date de naissance** : 9 août 1968.
- **Nationalités** : libanaise et britannique.
- **Fonctions principales exercées en dehors de Accor** : Directeur général de Kingdom Hotel Investments UK Ltd et *Non-Executive Board Director* de Kingdom Holding Company.

Sarmad Zok est Directeur général de la société Kingdom Hotel Investments UK Ltd et Administrateur des sociétés Four Seasons Hotels and Resorts, BlackRock Frontiers Investment Trust plc et Kingdom Holding Company. En 2006, Sarmad Zok a mené l'introduction de Kingdom Hotel Investments à la Bourse de Dubaï, ainsi que celle de Londres. Depuis la reprise par des fonds privés de la société KHI et son retrait de la cote, il a contribué à la réalisation de nombreux investissements dans l'hôtellerie de luxe aux États-Unis et en Europe et à la croissance ainsi qu'au développement de ces marchés au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie. En 2016, il a mené avec succès l'opération de cession de Fairmont et Raffles à Accor. Sarmad Zok a débuté sa carrière au sein des groupes HVS International et Hilton International. Il est titulaire d'un *Bachelor of Science* en management hôtelier de l'université de Surrey et d'un *Master of Arts in Property Valuation and Law* de City University Business School (Royaume-Uni).

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Néant

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

3. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2020

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Kingdom Hotel Investments et Kingdom Holding Company

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
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

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Kingdom Hotel Investments ou Kingdom Holding Company

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil	Blackrock Frontiers Investment Trust Plc (société non cotée)	Royaume-Uni
Membre du Conseil	Four Seasons Holdings Inc. (société non cotée)	Canada

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil	Yotel Investments Limited	Îles Vierges britanniques
Membre du Conseil	Kingdom 5-KR-59, Ltd.	Îles Caïmans
Membre du Conseil	FRHI Holdings Limited	Îles Caïmans
Président	Kingdom Beirut SAL	Lebanon
Membre du Conseil	Mövenpick Hotels and Resorts Management AG	Switzerland

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Bruno Pavlovsky – Administrateur indépendant ⁽¹⁾

- **Date du 1^{er} mandat d'Administrateur** : 30 juin 2020.
- **Date d'échéance du mandat** : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.
- **Participation à un Comité du Conseil d'administration** : Comité d'audit, de la compliance et des risques.
- **Nombre d'actions Accor détenues** : 1 500.
- **Date de naissance** : 8 novembre 1962.
- **Nationalité** : française.
- **Fonction principale en dehors de Accor** : Président de Chanel SAS et Président des Activités Mode de Chanel

Monsieur Bruno Pavlovsky, a débuté sa carrière au sein du cabinet Deloitte, avant de rejoindre Chanel en 1990 où il exerce à ce jour les fonctions de Président de Chanel SAS et de Président des Activités Mode de Chanel. Il est également Président des Métiers d'art de Chanel, Président d'Eres, Vice-président de la Chambre Syndicale de la Mode Féminine, Président de la Commission influence et politiques publiques du Comité Colbert et Président de la Fondation de l'Institut Français de la Mode. Monsieur Bruno Pavlovsky est diplômé de l'École supérieure de commerce de Bordeaux et est titulaire d'un *Master of Business Administration* (MBA) de la Harvard Business School.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Accor

Néant

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 au sein de CHANEL Limited (entité consolidante du groupe) et des sociétés contrôlées ⁽²⁾ par CHANEL Limited

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Président	ATELIER DE MAY
Président	A.C.T 3
Président	BARRIE France
Président	CHANEL COORDINATION
Président	DEFILUXE
Président	DESRUES
Président	ERES
Président	ETABLISSEMENTS BODIN JOYEUX
Président	FYMA PRODUCTION
Président	GANT CAUSSE
Président	GOOSSENS PARIS
Président	HUGOTAG ENNOBLISSEMENT
Président	LEMARIE
Président	LES ATELIERS DE VERNEUIL-EN-HALATTE
Président	LES MOULINAGES DE RIOTORD
Président	LESAGES INTERIEURS
Président	LESAGE PARIS
Président	MAISON MASSARO
Président	MAISON MICHEL
Président	MANUFACTURE DE CUIRE GUSTAVE DEGERMANN
Président	MANUFACTURES DE MODE
Président	MEGISSERIE RICHARD
Président	MONTEX

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

3. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2020

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Président	PALOMA
Président	PARAFFECTION
Président	PARTROIS
Gérant	SCI ODACE
Gérant	SCI ONURB
Gérant	SCI SAROULEAGAIN
Président	SETTELILLE
Président	TANNERIES HAAS
Président	ORLEBAR BROWN France
Président	L'ATELIER DES MATIER

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Director	CHANEL Limited	Royaume-Uni
Administrateur	VASTRAKALA EXPORTS PRIVATE LIMITED	Inde
Président	CONCERIA SAMANTA S.p.A.	Italie
Consigliere delegato	CHANEL COORDINATION S.r.l.	Italie
Consigliere delegato	ROVEDA S.r.l.	Italie
Consigliere delegato	IMMOBILI ROSMINI S.r.l.	Italie
Presidente Consiglio Amministrazione	MANUFACTURES DE MODE ITALIA S.r.l.	Italie
Director	BARRIE KNITWEAR LIMITED	Royaume-Uni
Amministratore unico	CALZATURIFICIO GENSI GROUP S.R.L.	Italie
Manager	ERES BELGIQUE SPRL	Belgique
Director	ERES FASHION UK LIMITED	Royaume-Uni
Managing Director	ERES GMBH	Allemagne
Manager	ERES MODA	Turquie
Director	ERES PARIS S.L.	Espagne
Director	ERES U.S INC.	Etats-Unis
Presidente Consiglio Amministrazione	CONCERIA GAIERA GIOVANNI S.p.a.	Italie
Presidente Consiglio Amministrazione	CELLINI 04 R.E. S.r.l.	Italie
Presidente Consiglio Amministrazione	NILLAB MANIFATTURE ITALIANE S.p.A	Italie
Presidente Consiglio Amministrazione	VIMAR 1991 S.r.l. (ex BIELLA FILATURA S.R.L.)	Italie
President, Consejero	COLOMER LEATHER GROUP SL	Espagne
Director	FCL 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

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par CHANEL Limited

Fonction	Société	
<i>En France</i>		
Administrateur	REMY COINTREAU	
Gérant	N&B SOCIETE CIVILE	
Gérant	SCI N&B TERRASSE	
Gérant	SCI N&B SAINT GEORGES	
Gérant	SCI N&B BASSUSSARY	
Gérant	SCI N&B PENTHIEVRE	
Gérant	SCI N&B JARDIN PUBLIC	
Gérant	SCI BRUNIC	
Gérant	SCI N&B Duphot	
Gérant	SCI MANASO	
Fonction	Société	Pays
<i>A l'international</i>		
Président	CAMPELLI S.R.L.	Italie

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Président	LMG
Président	IDAFA
Gérant	Établissements Legeron Clerjeau Tissot
Gérant	Delta Drone

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 d'une procédure judiciaire, M. Nicolas Sarkozy a été condamné par jugement du 1^{er} mars 2021 à une peine de trois ans d'emprisonnement dont deux avec sursis, des chefs de corruption et trafic d'influence. M. Nicolas Sarkozy a interjeté appel de ce jugement et demeure par conséquent présumé innocent. Ce jugement de première instance n'affecte en rien la capacité de M. Nicolas Sarkozy à exercer ses fonctions d'Administrateur de la Société.

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

3.2.2 Politique de diversité du Conseil d'administration

Dans le cadre de la promotion de la diversité des profils des Administrateurs et en application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, le Conseil d'administration, sur les recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a porté une attention particulière à sa composition.

La Société s'inscrit dans une démarche de promotion de la diversité et de l'inclusion, et s'engage ainsi à lutter contre toute forme de discrimination. La description des objectifs de la Société en matière de mixité et d'égalité entre les hommes et les femmes et les résultats des mesures ainsi mises en œuvre figurent au paragraphe 2.3.5.2 du présent Document d'enregistrement universel.

S'agissant de la politique du Conseil en matière de diversité, celle-ci vise à assurer la promotion d'une variété des cultures, des compétences, des expériences, des nationalités et à garantir que les missions du Conseil sont accomplies en toute objectivité mais également de façon collégiale et avec un esprit d'ouverture.

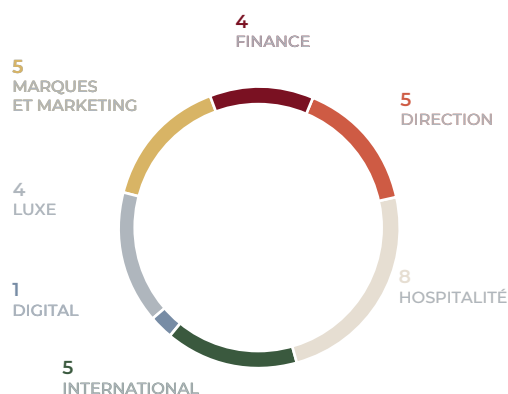
Le Conseil veille à se doter des compétences nécessaires au développement et à la stratégie de Accor et s'assure qu'elles couvrent le secteur de l'hospitalité, des marques et du marketing, du digital et de l'innovation, de l'international, de la finance et des fusions acquisitions, de la direction opérationnelle d'entreprise et du luxe.

À cet effet, il a établi une matrice des compétences afin de cartographier précisément les domaines d'expertise de chacun des Administrateurs.

Ainsi, au 31 décembre 2020 :

- six femmes siègent au Conseil, dont deux représentant les salariés, et une femme est Vice-présidente du Conseil et Administratrice référente ;
- le Comité d'audit, de la compliance et des risques et le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE sont présidés par deux Administratrices indépendantes ;
- les deux Administratrices représentant les salariés participent aux travaux du Conseil et de deux Comités, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE pour l'une et le Comité des engagements pour la seconde ;
- 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.

Cartographie des compétences des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2020



Hospitalité : expérience du secteur de l'hôtellerie et, au-delà, de l'hospitalité

Expérience internationale : expérience pertinente étendue acquise grâce aux activités commerciales dans diverses régions ou en supervisant des opérations multinationales

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.

Luxe : expérience dans des entreprises du secteur du Luxe

Marques et Marketing : expérience de la valorisation des marques et des produits, de la connaissance client

€ **Finance** : expérience dans le secteur financier (banque, comptabilité, marchés financiers), gestion de capital ou gestion de risques : compréhension approfondie des processus de reporting financier et de la finance d'entreprise.

Expérience de direction : expérience en tant que Directeur Général, membre du Comité Exécutif ou cadre dirigeant au sein d'une entreprise de taille significative à l'international.

6 nationalités

Française

Belge

Libanaise

Allemande

Britannique

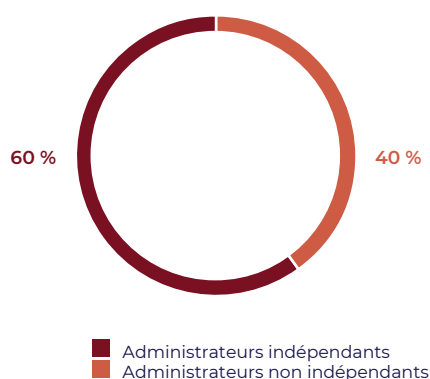
Qatarienne

60 % d'Administrateurs Indépendants ⁽¹⁾

Objectif

50 % des Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF

Taux d'indépendance du Conseil

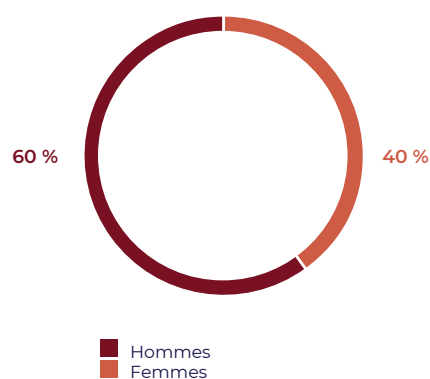


40 % de femmes au sein du Conseil d'administration ⁽¹⁾

Objectif

Proportion des administrateurs de chaque sexe non inférieure à 40 %

Taux de féminisation du Conseil



3.2.3 Caractère indépendant des Administrateurs

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'administration comportait douze Administrateurs, dix nommés par l'Assemblée Générale et deux Administratrices représentant les salariés.

Un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou de nature à le placer dans une situation de conflit d'intérêts. Le Conseil d'administration procède chaque année à l'évaluation du caractère indépendant des Administrateurs, au regard des critères suivants énoncés par le Code AFEP/MEDEF :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif ⁽²⁾ 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 ⁽³⁾ :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,

- ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue au sein du Conseil, après examen par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ;

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de 12 ans ;
- ne pas être dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

S'agissant des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

La qualification d'administration indépendant est débattue par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE au regard de ces critères et arrêté par le Conseil d'administration (i) à l'occasion de la nomination de chaque Administrateur et (ii) annuellement, pour l'ensemble des Administrateurs.

(1) Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance et du taux de mixité.

(2) Conformément au Code AFEP/MEDEF, cette notion recouvre s'agissant des sociétés anonymes à Conseil d'administration, le Président-directeur général, le Directeur général et le(s) Directeur(s) général (aux) délégué(s).

(3) Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a ainsi débattu lors de sa réunion du 18 février 2021 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 2020. 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 2020, de relation d'affaires avec des sociétés au sein desquelles Mesdames Sophie Gasperment, Qionger Jiang et Iris Knobloch et Messieurs Nicolas Sarkozy et Bruno Pavlovsky exercent leurs fonctions.

Le Conseil a examiné les relations d'affaires avec le groupe Thales, dont Madame Isabelle Simon est Secrétaire général et membre du Comité exécutif, et a constaté que celles-ci représentent un montant significativement inférieur à 1 % du chiffre d'affaires et du montant des capitaux propres du Groupe ainsi qu'une part insignifiante du chiffre d'affaires du groupe Thales. Il s'agit d'un contrat de prestations d'infogérance des systèmes d'information de Accor, réalisées par le groupe Thales, dont l'exécution avait démarré antérieurement à la nomination de Madame Simon au Conseil d'administration de la Société. Le Conseil a estimé que ce contrat entre dans le cours normal de l'activité des deux groupes et que les relations d'affaires entretenues ne sont pas significatives.

Compte tenu du résultat de cet examen, et sur la base des critères ci-dessus rappelés, le Conseil d'administration a confirmé, lors de sa réunion du 23 février 2021, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mesdames Sophie Gasperment, Qionger Jiang, Iris Knobloch, Isabelle Simon et de Messieurs Nicolas Sarkozy et Bruno Pavlovsky.

Tableau des critères d'indépendance

	Ne pas être ou avoir été salarié ou mandataire social ⁽¹⁾	Absence de mandats croisés ⁽¹⁾	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial	Ne pas être ou avoir été Commissaire aux Comptes ⁽¹⁾	Ne pas être Administrateur depuis plus de 12 ans	Ne pas être un actionnaire important ⁽²⁾	Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Aziz Aluthman Fakhroo	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Sébastien Bazin		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Iliane Dumas ⁽³⁾		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sophie Gasperment	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Chantale Hoogstoel ⁽³⁾		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Qionger Jiang	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Iris Knobloch	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nicolas Sarkozy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Isabelle Simon	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sarmad Zok	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Bruno Pavlovsky	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Au cours des cinq dernières années.

(2) Seul ou agissant de concert. Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

(3) Administratrice représentant les salariés.

3.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités

3.3.1 Travaux du Conseil d'administration

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les statuts de la Société, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil d'administration qui précise les modes de fonctionnement des Comités constitués en son sein.

Le Conseil d'administration de la Société s'est réuni dix-sept fois au cours de l'année 2020. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique, plusieurs jours avant la date de la réunion. La durée des réunions ordinaires du Conseil d'administration a été en moyenne de quatre heures. Le taux de participation des membres a été de 97 % (90 % en 2019).

Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, des communiqués de presse publiés par la Société et des notes d'analyse la concernant. En particulier, de nombreuses réunions informelles ont été organisées au cours de l'exercice afin de permettre aux membres du Conseil d'administration de suivre attentivement l'impact de la crise sanitaire sur les activités et les perspectives de la société.

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 2020, le Conseil d'administration a notamment :

- examiné les évolutions de la crise sanitaire et ses conséquences sur les activités du Groupe et du secteur ;
- suivi la mise en place de mesures spécifiques au sein du Groupe pour faire face à la crise sanitaire dans le cadre du plan d'urgence déployé par Accor ;
- décidé, au vu de la crise sanitaire, du report de l'Assemblée Générale Mixte annuelle et du retrait de la proposition de versement d'un dividende aux actionnaires ;
- suivi les missions menées par le fonds All Heartist ;

- suivi la mise en place du plan « RESET », le plan d'économies de coûts pérennes ;
- autorisé la conclusion d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable d'un montant de 560 000 000 euros ;
- suivi la réalisation des opérations autorisées au cours de l'exercice 2019 et mises en œuvre au cours de l'exercice 2020, notamment la cession de 85,8 % du capital d'Orbis à AccorInvest et l'accord de *Sale & Management Back* des hôtels Mövenpick en location ;
- suivi la mise en place du programme de fidélité ALL-Accor *Live Limitless* ;
- autorisé l'acquisition de 100 % des activités *asset light* de la société sbe ;
- décidé la poursuite du programme de rachat d'actions ; et
- arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés 2019 et les comptes semestriels 2020.

En matière de gouvernance, le Conseil a notamment :

- renouvelé le mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin et le mandat de Vice-présidente du Conseil d'administration de Madame Iris Knowbloch ;
- proposé la nomination de Monsieur Bruno Pavlovsky en qualité d'Administrateur indépendant ;
- revu les missions, ainsi que la composition des Comités du Conseil ;
- examiné les critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF et confirmé le caractère indépendant de certains de ses membres ;
- adopté un plan d'interim du Conseil d'administration et du Comité exécutif en cas d'empêchement ;
- arrêté les rémunérations du dirigeant mandataire social ; et
- adapté la politique de rémunération du dirigeant mandataire social et des Administrateurs ainsi que les conditions des plans d'actions de performance afin de prendre en compte l'impact de la crise sanitaire sur les activités du Groupe (tel que plus amplement détaillé à la section 3.5 du Document d'enregistrement universel).

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 sur le gouvernement d'entreprise.

3.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Outre la tenue régulière de débats en cours de réunions sur son fonctionnement, le Conseil d'administration procède régulièrement à une évaluation formelle de son fonctionnement et en particulier à une évaluation formalisée avec l'assistance d'un consultant externe tous les trois ans. Sur la base du rapport d'évaluation, la Société prépare un plan d'actions visant à améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration.

Au cours du premier trimestre 2021, le Conseil d'administration a réalisé une nouvelle évaluation formalisée de son fonctionnement avec l'assistance d'un consultant externe, qui s'est fondé sur une analyse documentaire et a conduit des entretiens avec tous les Administrateurs, sous la supervision de la Vice-présidente et Administratrice référente et de la Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE. Le Conseil d'administration en a étudié les conclusions lors de sa séance en date du 23 février 2021.

Il ressort de cette évaluation que l'appréciation globale du fonctionnement du Conseil d'administration est très positive. Le consultant externe a notamment relevé la qualité des débats et des travaux du Conseil et de ses quatre Comités. La composition du Conseil est jugée positivement et le rapport a souligné une grande diversité parmi ses membres (en termes de nationalité, de genre et d'expertise). Il a été constaté que tous les Administrateurs participent activement aux travaux du Conseil, chacun selon le mandat qui lui est

assigné et selon sa spécialité, avec un grand respect mutuel. Les Administrateurs ont souligné la capacité du Président-directeur général à animer efficacement les séances du Conseil et créer les conditions de débats de grandes qualités. Le consultant externe a également relevé la forte implication du Conseil pendant la crise du Covid-19, avec des réunions hebdomadaires consacrées aux impacts de la crise sanitaire, ainsi que certaines décisions prises rapidement en réponse aux enjeux considérables. Enfin, le rapport a conclu à la conformité du fonctionnement du Conseil d'administration avec les préconisations de l'AFEP-MEDEF.

En ce qui concerne les opportunités d'amélioration partagées avec les Administrateurs, plusieurs pistes possibles ont été évoquées afin de pouvoir consacrer plus de temps à certains travaux stratégiques (qui ont moins été évoqués en 2020 en raison de l'urgence de la crise sanitaire) et prendre suffisamment de recul pour aider le Groupe à anticiper encore davantage et se préparer de manière encore plus efficace pour le futur. Enfin, le Conseil souligne la nécessité de continuer à améliorer la quantité et la qualité de l'information fournie aux Administrateurs.

Sur la base de ce rapport d'évaluation et des opportunités d'amélioration partagées avec les Administrateurs, la Société préparera un plan d'actions, qui sera soumis à l'approbation des Administrateurs.

3.3.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts

En vertu de l'article 12 des statuts, les Administrateurs, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés, sont tenus de détenir au nominatif au moins 1 000 actions de la Société. En outre, pour marquer l'importance que revêt la participation effective des Administrateurs aux réunions et conformément à la recommandation du Code AFEP/MEDEF, il est prévu que les deux tiers du montant de leur rémunération (anciennement appelée jetons de présence) sont versés en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration et des Comités.

Dans les cas où des relations d'affaires viennent à être envisagées entre la Société ou le Groupe d'une part, et, directement ou indirectement, un Administrateur ou un co-Président Fondateur d'autre part, la procédure des conventions réglementées telle que prescrite par les dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce est mise en œuvre, pour autant que de telles relations d'affaires ne constituent pas des conventions courantes et conclues à des conditions normales.

Le 19 février 2020, le Conseil a également adopté une Charte interne d'évaluation des conventions réglementées. Cette Charte instaure une procédure spécifique permettant d'évaluer de manière régulière les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce.

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 23 février 2021, le Conseil d'administration a procédé à la revue des conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie en 2020 (étant précisé qu'aucune convention réglementée n'a été autorisée par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020) conformément à la procédure des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

3.3.4 Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'Administrateurs nommés par le Conseil d'administration, pour la durée de leur mandat d'Administrateur. Ces Comités spécialisés instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant celles qui leur sont confiées par le Président-directeur général, rendent compte régulièrement au Conseil d'administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations. Le Conseil d'administration s'appuie tout au long de l'année sur les travaux effectués au sein de ses Comités spécialisés.

Conformément aux stipulations de l'article 6 du Règlement intérieur du Conseil d'administration (dont le texte figure ci-après en annexe A), les Comités spécialisés sont au nombre de quatre :

- le Comité d'audit, de la compliance et des risques ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ; et
- le Comité de la stratégie internationale.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement de ces Comités sont fixées dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La Présidence de chaque Comité est assurée par l'un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration sur

proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Le Secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil d'administration n'ont pas de pouvoir propre de décision.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs, dans les deux cas après information du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé le Président-directeur général.

En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Comité concerné.

3.3.5 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2020

Administrateurs	Conseil	Comité d'audit, de la compliance et des risques	Comité des engagements	Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE	Comité de la stratégie internationale
Aziz Aluthman Fakhroo	94 %	100 %	100 %	100 %	-
Sébastien Bazin	100 %	-	-	-	-
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al Thani	100 %	-	-	-	100 %
Iliane Dumas	88 %	-	-	86 %	-
Sophie Gasperment	100 %	100 %	-	100 %	-
Chantale Hoogstoel	94 %	-	100 %	-	-
Qionger Jiang	88 %	60 %	-	71 %	100 %
Iris Knobloch	100 %	100 %	87,50 %	100 %	100 %
Nicolas Sarkozy	100 %	-	-	-	100 %
Isabelle Simon	94 %	100 %	-	100 %	-
Sarmad Zok	100 %	-	100 %	100 %	100 %
Bruno Pavlovsky ⁽¹⁾	100 %	100 %	-	-	-

(1) Administrateur dont le mandat est entré à en vigueur à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 juin 2020.

3.4 Comités du Conseil

3.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques est composé de six membres, Mesdames Sophie Gasperment, Qionger Jiang, Iris Knobloch et Isabelle Simon et Messieurs Aziz Aluthman Fakhroo et Bruno Pavlovsky, possédant tous les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de vigilance et leur rôle au sein du Comité d'audit.

Avec cinq Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration, la composition du Comité d'audit, de la compliance et des risques est conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Il est présidé par Madame Isabelle Simon, Administratrice indépendante. Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'année 2020 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 93 % (vs. 92 % en 2019).

Les Commissaires aux Comptes, le Président-directeur général, le Directeur général adjoint et Directeur financier et la Secrétaire du Conseil assistent aux réunions, accompagnés en tant que de besoin par le Directeur de l'Audit interne. Les réunions au cours desquelles sont examinés les comptes annuels et semestriels s'achèvent par une session avec les Commissaires aux Comptes, hors la présence des membres de la Direction de la Société.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques a notamment lors de ses réunions :

- préparé les délibérations du Conseil d'administration relatives à l'examen des comptes annuels et semestriels ;
- suivi la présentation des résultats financiers du Groupe ;
- élaboré la Charte interne d'évaluation des conventions réglementées ;
- revu les processus d'intégration des sociétés acquises par le Groupe ;
- suivi la mise en œuvre du programme de compliance du Groupe ;
- suivi les missions menées par le fonds All Heartist ; et
- revu les mesures mises en place en matière de cybersécurité et protection des données personnelles.

Le Comité a également suivi l'évolution des litiges fiscaux du Groupe, examiné les honoraires des Commissaires aux Comptes et étudié les conclusions des missions d'Audit interne, ainsi que la mise en place des plans d'actions précédemment identifiés et la mise à jour annuelle de la cartographie des risques.

3.4.2 Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE est composé de sept membres dont quatre qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration.

Ainsi, conformément au Code AFEP/MEDEF :

- le Comité est présidé par Madame Sophie Gasperment, Administratrice indépendante ;
- Madame Iliane Dumas, Administratrice représentant les salariés, participe au Comité ; et
- ce Comité est majoritairement composé d'Administrateurs indépendants.

Outre la Présidente, ses membres sont Mesdames Iliane Dumas, Qionger Jiang, Iris Knobloch, et Isabelle Simon, ainsi que Messieurs Aziz Aluthman Fakhroo et Sarmad Zok.

Le Comité s'est réuni sept fois au cours de l'année 2020 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 94 % (vs. 88 % en 2019).

Durant ses réunions, le Comité a notamment :

- proposé la politique de rémunération des mandataires sociaux soumise à l'Assemblée Générale ;
- revu les niveaux de réalisation des conditions de performance des plans d'actions de performance précédemment émis et de la retraite supplémentaire des dirigeants ;
- revu le plan d'intéressement à long terme 2020 (actions de performance) ainsi que les mécanismes d'actionnariat salarié ;
- revu la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et des Administrateurs ainsi que les

conditions des plans d'actions de performance afin de prendre en compte l'impact de la crise sanitaire sur les activités du Groupe (tel que plus amplement détaillé à la section 3.5 du Document d'enregistrement universel) ;

- revu le plan de succession ;
- évalué la candidature de Monsieur Bruno Pavlovsky en qualité d'Administrateur, dont la nomination a été approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020 et conduit le processus de renouvellement du mandat de Président-directeur général ainsi que celui de l'Administratrice référente ;
- procédé à la revue des critères d'indépendance des Administrateurs ;
- procédé à la revue annuelle des conventions réglementées approuvées les années précédentes et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2019 ;
- suivi la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP/MEDEF ;
- examiné les initiatives RSE menées par la Société au cours d'une session dédiée ;
- examiné la politique de la Société en matière de mixité hommes et femmes, établi des objectifs de mixité et mis en place un plan d'actions ; et
- initié une procédure d'évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration.

Il a également formulé ses recommandations au Conseil en ce qui concerne la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la répartition de l'enveloppe de rémunération aux Administrateurs (anciennement appelée jetons de présence).

3.4.3 Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de quatre membres. Il est présidé par Monsieur Aziz Aluthman Fakhroo et les autres membres sont Mesdames Iris Knobloch et Chantale Hoogstoel⁽¹⁾, ainsi que Monsieur 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.

Le Comité s'est réuni huit fois au cours de l'année 2020 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 97 % (vs. 86 % en 2019). Sur l'invitation du Président du Comité, les Administrateurs non membres du Comité sont amenés à participer aux travaux du Comité.

En 2020, le Comité des engagements a notamment :

- suivi la réalisation de la cession d'Orbis ;
- suivi l'acquisition de 100 % des activités *asset light* de la société sbe ;
- suivi la situation de la société AccorInvest, dont le Groupe Accor détient 30 % du capital ;
- revu les participations du Groupe dans des sociétés extérieures ;
- examiné les différents projets d'acquisition et de cession du Groupe.

3.4.4 Comité de la stratégie internationale

Le Comité de la stratégie internationale est composé de cinq membres, dont trois Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Nicolas Sarkozy, les autres membres étant Mesdames Qionger Jiang, Iris Knobloch et Monsieur Sarmad Zok, ainsi que Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani. Sur invitation du Président, les autres Administrateurs peuvent assister aux réunions.

Le Comité s'est réuni une fois au cours de l'année 2020 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 100 % (vs. 100 % en 2019).

Durant cette réunion, le Comité a traité de questions internationales d'actualité, notamment de l'impact de la crise sanitaire mondiale sur les équilibres géopolitiques et les activités internationales du Groupe (par exemple en Asie). Le Comité a notamment suivi les fermetures de frontières et les changements de gouvernance qui sont intervenus durant l'année, toujours dans la perspective du développement des activités du Groupe.

3.5 Rémunération des mandataires sociaux

3.5.1 Politique de rémunération 2021 du Président-directeur général

La durée du mandat du Président-directeur général de la Société est de trois ans. Le mandat de Monsieur Sébastien Bazin en qualité d'Administrateur et Président-directeur général a été renouvelé le 30 juin 2020. À cette occasion, le Conseil d'administration avait, lors de sa réunion du 19 février 2020, revu et réévalué la rémunération globale du Président-directeur général pour la durée de son mandat en cours, afin de l'aligner sur les pratiques de marché et de la lier encore plus directement à la performance du Groupe.

La politique de rémunération du Président-directeur général de la Société est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Dans sa détermination, le Conseil veille en permanence à ce que les différents éléments qui composent la rémunération du dirigeant mandataire social mènent à ce que cette dernière soit mesurée, équilibrée, équitable et visent à

récompenser la performance. À cet égard, les principes et les critères des rémunérations fixe, variable et long terme sont analysés chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE. Le Comité s'appuie, notamment, sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés de taille comparable et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers. Il veille enfin à leur conformité aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Le 23 février 2021, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, le Conseil d'administration a décidé de maintenir substantiellement inchangés les principes de la politique de rémunération en vigueur du Président-directeur général.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Président-directeur général sont décrits ci-après.

(1) Le paragraphe 3.4.3 présente la composition du Comité des engagements au 31 décembre 2020. Il est rappelé que le mandat de Mme Chantale Hoogstoel a pris fin le 11 janvier 2021.

Éléments court terme

- **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 2021, la rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Sébastien Bazin s'élève à 950 000 euros.

- **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 2021, la rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence brut de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle. Si sa rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, ce montant représenterait 132 % de sa rémunération fixe annuelle.

Ces rémunérations sont inchangées depuis le 1^{er} janvier 2016, étant précisé que prenant acte des conséquences exceptionnelles et imprévisibles de la crise sanitaire sur les activités du Groupe, le Conseil d'administration a décidé le 2 avril 2020 d'accepter la proposition du Président-directeur général de réduire exceptionnellement sa rémunération fixe du 1^{er} avril au 31 décembre 2020 de 25 % (le montant équivalent étant apporté au Fonds ALL Heartist).

Le Conseil a arrêté comme suit les objectifs de performance conditionnant le versement de la rémunération variable, étant précisé que, d'une manière générale, le Conseil a souhaité adapter ces critères à la situation actuelle que traverse le Groupe et notamment à la préparation de la reprise d'activité attendue pour l'exercice 2021 :

1. les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %) :

- excédent brut d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2021 (15 %),
- *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2021 (10 %),
- économies RESET en ligne avec le budget 2021 (30 %),
- croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2021 (15 %),
- combinaison de critères :
 - déploiement du programme de sûreté sanitaire dans les hôtels ALL Safe (5 %),
 - pourcentage de femmes dans les Comités de direction (5 %).

Les changements suivants ont été apportés aux objectifs quantitatifs par rapport à la politique de rémunération 2020 approuvée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2020 :

- Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a décidé d'intégrer un nouvel objectif « économies RESET » correspondant au programme d'économies de coûts pérennes adopté par le Groupe, et de modifier les poids respectifs des objectifs quantitatifs afin d'accorder plus d'importance aux critères quantitatifs opérationnels. Cette modification permet de refléter avec plus de précision les principaux indicateurs de la performance du Groupe durant un exercice 2021 qui sera focalisé en partie sur la mise en œuvre des économies pérennes annoncées par le Groupe pour faire face aux impacts de la crise sanitaire, sur la préparation de la reprise de l'activité et sur l'adaptation de l'organisation à la stratégie *asset-light* du Groupe, et ce, alors que la pertinence des critères financiers dits « traditionnels » sera moindre cette année par rapport aux exercices précédents.
- En outre, l'objectif « combinaison de critères » a évolué afin de prendre en compte la crise sanitaire actuelle. Il intègre désormais deux critères RSE dont l'un lié (i) au déploiement du protocole de sûreté sanitaire ALL Safe dans les hôtels du Groupe (lequel a pour objectif de permettre aux clients de séjourner dans nos hôtels en toute sécurité), et l'autre lié (ii) à la politique de diversité et inclusion, afin de mieux refléter l'importance de ce sujet dans la gouvernance de la Société.

Le niveau de réalisation attendu de ces critères a été établi de manière précise mais le caractère confidentiel de ces objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas de divulguer cette information.

2. les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %) :

- stratégie de sortie de crise et management de l'équipe dans la sortie de crise (10 %),
- excellence opérationnelle de la nouvelle organisation et développement des talents (10 %).

Ces critères qualitatifs participent à l'alignement de la politique de rémunération avec la préparation de la reprise de l'activité du Groupe.

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 2021, le versement de toute prime exceptionnelle qui serait décidée par le Conseil au bénéfice du Président-directeur général serait conditionné à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2022.

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 (EBITDA) vs. budget 2021	15 %	0 %	15 %	24 %
Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel vs. budget 2021	10 %	0 %	10 %	16 %
Économies RESET vs. budget 2021	30 %	0 %	30 %	48 %
Croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) vs. budget 2021	15 %	0 %	15 %	24 %
Déploiement de ALL Safe	5 %	0 %	5 %	8 %
Pourcentage de femmes dans les Comités de direction	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 des objectifs qualitatifs	Poids du critère	En % du montant de référence		
		Min	Cible	Max ⁽¹⁾
Stratégie de sortie de crise et management de l'équipe dans la sortie de crise	10 %	0 %	10 %	12 %
Excellence opérationnelle de la nouvelle organisation et développement des talents	10 %	0 %	10 %	12 %
Total qualitatifs	20 %	0 %	20 %	24 %
TOTAL QUANTITATIFS ET QUALITATIFS EN % DU MONTANT DE RÉFÉRENCE		0 %	100 %	150 % ⁽²⁾
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE (MONTANT PLAFONNÉ)		0 %	132 %	197 %

(1) Chaque objectif qualitatif peut déclencher jusqu'à 120 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

(2) Le montant de la rémunération variable est plafonné à 150 % du montant de référence.

La rémunération variable du Président-directeur général et, le cas échéant, sa rémunération exceptionnelle, ne seront versées qu'après l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale.

Éléments long terme

Des actions de performance de la Société sont régulièrement attribuées au dirigeant mandataire social ainsi qu'à certains salariés du Groupe, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance et de présence. Ces attributions ont pour objectif d'aligner les intérêts du Président-directeur général avec ceux des actionnaires et de l'inciter à délivrer une performance de long terme. Les conditions de performance (internes et externes) des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à l'émission des plans. Conformément au Code AFEP/MEDEF, chaque année, les plans sont principalement émis durant le premier semestre.

Lors de sa réunion du 23 février 2021, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE et ainsi que mentionné ci-dessus, 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 250 % de sa rémunération fixe annuelle brute. Cette attribution ne peut représenter, en

tout état de cause, plus de 15 % du nombre total d'actions de performance attribuées à l'ensemble des salariés en vertu de la résolution ayant autorisé l'attribution des actions et ce, pour une durée de trente-huit mois.

L'acquisition de ces actions est subordonnée d'une part, à la présence du Président-directeur général dans le Groupe à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, et, d'autre part, à l'atteinte des conditions de performance suivantes mesurées à l'issue d'une période de trois ans :

- excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (50 %) ;
- Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (20 %) ;
- évolution du Total Shareholder Return (TSR) de Accor comparée à l'évolution du TSR d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) (30 %).

La crise du Covid-19 a eu un impact fort sur la composition de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure. En effet, le poids des sociétés de jeux en ligne au sein de cet indice a considérablement augmenté depuis le moment où cette référence a été retenue pour la première fois (passage d'un poids de 11 % au 1^{er} janvier 2019 à 53 % au 4 janvier 2021). Cet indice n'est plus suffisamment pertinent ni représentatif pour comparer la performance du TSR de la Société. Aussi, le Conseil d'administration a décidé de remplacer cet indice par un nouvel indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG).

En ce qui concerne cette condition de performance externe, l'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 90 %. Le niveau de réalisation attendu des autres critères a été établi de manière précise mais le caractère confidentiel de ces objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas de divulguer cette information.

Ces conditions de présence et de performance sont identiques à celles auxquelles est soumise l'acquisition des actions par l'ensemble des attributaires salariés du Groupe.

Le Président-directeur général est en outre tenu à une obligation de conservation ainsi qu'à une obligation d'achat d'actions jusqu'à la cessation de ses fonctions (tel que plus amplement détaillé en page 284).

Autres avantages et bénéfices attachés à l'exercice du mandat du Président-directeur général

- **Une voiture de fonction.**
- **Une assurance chômage** en cas de perte d'activité professionnelle. La Société a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités, fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente, sont versées à compter du trente et unième jour de chômage continu. La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Monsieur Sébastien Bazin est de 24 mois pour un montant total plafonné à 411 360 euros selon le barème 2021.
- **Des prestations de services de conseils en matière fiscale** et patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 100 heures par année.
- **Des régimes de retraite supplémentaire :**
 - **Un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 »)**
Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. 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, depuis l'exercice 2020 (pour des cotisations qui sont versées en 2021), à 8 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de huit PASS.

Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de Monsieur Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

- **Un régime de retraite à prestations définies à droits certains en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du code de la sécurité sociale (dit régime « L. 137-11-2 »)**

Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société, ayant plus de six mois d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle ⁽¹⁾ supérieure à huit PASS pourra par ailleurs bénéficier, à compter de l'exercice 2021, du nouveau régime de retraite L. 137-11-2 qui sera mis en place par la Société au cours de l'exercice (étant rappelé que ce nouveau dispositif fait notamment suite à la fermeture du régime à prestations définies dit « article 39 » depuis le 31 décembre 2019 et au gel des droits dont bénéficie potentiellement Monsieur Sébastien Bazin au titre dudit régime et ce, en conséquence de la réforme relative aux régimes de retraite à prestations définies par l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019). Ce régime donnera lieu à la souscription d'un contrat d'assurance. Il est précisé que l'instruction interministérielle du 23 décembre 2020 relative à la mise en place de ce nouveau régime à prestations définies à compter de 2021 prévoit la possibilité d'autoriser l'acquisition rétroactive de droits au titre de l'année 2020 et ce, sans que le respect des conditions de performance applicables (et mentionnées ci-après) ne soit requis. Toutefois, le Conseil d'administration n'a pas souhaité autoriser la rétroactivité des droits pour le Président-directeur général (comme pour l'ensemble des bénéficiaires potentiels du régime) ; ainsi, aucun droit n'a été acquis dans le cadre de ce régime au titre de 2020.

Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion.

Ce régime prévoit une acquisition progressive des droits, calculés pour chaque année de participation au régime, en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits représentent, pour chaque année de participation, 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.

(1) La rémunération de référence annuelle est définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées en numéraire au cours de l'exercice considéré.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a en outre soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies L. 137-11-2, pour l'année 2021, à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

- l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %),
- le *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 75 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 75 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Le niveau d'atteinte des conditions de performance est revu 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).

En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :

- le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut 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 est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite ou son départ de la Société.

Sont éligibles à ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies L. 137-11-2 le dirigeant mandataire social du Groupe ainsi que les cadres du Groupe en France ayant rempli les conditions d'ancienneté et de rémunération visées ci-dessus.

Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de Monsieur Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

En outre, Monsieur Sébastien Bazin bénéficie toujours potentiellement du régime de retraite à prestations définies (« ancien article 39 ») dont les caractéristiques sont détaillées à la section 3.7 du présent Document d'enregistrement universel étant précisé que ce régime a été gelé et qu'aucun nouveau droit conditionnel à prestations n'a été ou ne sera alloué au titre de périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019. Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de Monsieur Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

- **Une indemnité en cas de cessation de son mandat social :** le Conseil d'administration a fixé l'indemnité de départ du Président-directeur général à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social. Cette indemnité sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil d'administration soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou le non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission,

de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital au cours des trois derniers exercices ;
- *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

Mandat d'Administration

Le Président-directeur général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur de la Société.

Adaptation de la politique de rémunération

Il est précisé que le Conseil d'administration peut faire usage de façon discrétionnaire de sa faculté de jugement dans la détermination des éléments composant la rémunération variable court-terme et long-terme du Président-directeur général si des circonstances imprévisibles et non reflétées dans les objectifs ont eu un effet favorable ou défavorable significatif sur le niveau d'atteinte de l'un ou plusieurs critères de performance. À l'instar de ce qui pourrait être prévu par la Direction pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe, cette disposition permet au Conseil d'administration d'assurer l'adéquation entre l'application de la politique de rémunération, la performance du Président-directeur général et la performance du Groupe.

En particulier, compte tenu des incertitudes et du manque de visibilité inhérents à la crise sanitaire actuelle, notamment sa durée et son impact sur l'activité du Groupe en 2021, le Conseil d'administration pourra faire évoluer les critères et objectifs auxquels sont soumis les éléments variables court-terme et long-terme de la rémunération du Président-directeur général, si ces critères et objectifs se révélaient inadaptés ou non pertinents en raison d'évolutions imprévisibles du contexte.

Une telle mesure permettrait au Conseil d'administration, le cas échéant, de prendre plus directement en compte l'impact du Covid-19 notamment sur les résultats d'exploitation du Groupe et d'aligner plus directement les critères et objectifs sur l'activité et les enjeux du Groupe durant cette période.

Toute adaptation dans l'application de la politique de rémunération présentée ci-dessus sera décidée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Le cas échéant, une information serait communiquée sur l'usage qui aurait pu être fait par le Conseil d'administration de ces facultés.

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, des rémunérations et de la RSE en fonction notamment : • de l'expérience ; • des responsabilités ; • des pratiques de marché.	950 000 euros Inchangée depuis le 1 ^{er} janvier 2016 ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	Une rémunération variable annuelle qui varie en fonction du niveau d'atteinte des objectifs suivants : Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : • financiers (EBITDA vs. budget 2021, <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs. budget 2021, économies RESET vs. budget 2021, croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2021) ; • extra-financiers (déploiement de ALL Safe, diversité et inclusion). Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : • stratégie de sortie de crise et management de l'équipe dans la sortie de crise ; • excellence opérationnelle de la nouvelle organisation et développement des talents.	La rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de la rémunération fixe annuelle Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente Chaque objectif qualitatif peut déclencher de 0 % à 120 % de la rémunération variable qu'il représente
Long terme	Attributions gratuites d'actions , sous réserve de la satisfaction de conditions de performance arrêtées par le Conseil d'administration et d'une condition de présence.	Représente un pourcentage maximum de 250 % 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 a accepté la proposition du Président-directeur général de réduire sa rémunération fixe de 25 % du 1^{er} 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 2021. 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 2021.

3.5.2 Politique de rémunération des Administrateurs de la Société

La durée des mandats des administrateurs est de trois ans.

L'enveloppe annuelle globale de la rémunération attribuable aux membres du Conseil d'administration (anciennement appelée jetons de présence) s'élève à 1 320 000 euros bruts.

Les principes de répartition de cette enveloppe arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le montant annuel de la rémunération des Administrateurs est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil ;
- le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités sert à verser la part fixe de la rémunération des Administrateurs ;

- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités servent à verser la part variable de la rémunération des Administrateurs, sur la base d'un montant par réunion fixé par le Conseil en fonction, dans chaque cas, du nombre total de réunions intervenues au cours de l'exercice et du nombre de membres composant chaque instance, la part variable ainsi déterminée étant ensuite versée à chaque Administrateur en fonction de son assiduité ;
- les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'Administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;

- un montant forfaitaire destiné aux fonctions de Censeur est réparti selon les mêmes règles que celles décidées pour l'enveloppe destinée au Conseil ou celle destinée aux Comités ;
 - les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
 - les membres du Comité d'audit, de la compliance et des risques, ainsi que les membres du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE perçoivent une part fixe majorée selon une clé de majoration décidée par le Conseil d'administration ;
 - les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de rémunération à ce titre ;
 - les Administrateurs représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération à ce titre, étant précisé que le montant qu'ils auraient dû percevoir ne sera pas distribué et que la Société a pris l'engagement d'affecter une somme équivalente au soutien de collaborateurs du Groupe en difficulté ;
 - le Conseil d'administration peut, au titre de la part variable, allouer une rémunération exceptionnelle pour une mission ou un mandat confié à un Administrateur ou à un Censeur ;
 - le règlement de la rémunération des Administrateurs est effectué dans les 3 mois de l'exercice échu.
- La présente politique de rémunération des Administrateurs sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2021.

3.5.3 Rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2020

Impact du Covid-19 sur les rémunérations

Devant l'ampleur de la crise sanitaire et alors que l'impact de cette crise se révélait, au fur et à mesure de l'année 2020, plus profond et important, le Conseil d'administration a été amené à prendre plusieurs décisions pour adapter la rémunération du Président-directeur général, des membres du Conseil d'administration et des salariés du Groupe. Le Groupe a ainsi pris rapidement des mesures importantes afin de limiter l'impact financier de la crise pour le Groupe, notamment en mettant en place un plan d'économies, des mesures de chômage partiel et de réduction de salaires, partout où le droit local le permettait.

La crise à laquelle le monde a dû faire face a profondément marqué le secteur de l'hôtellerie, particulièrement affecté par l'interruption des voyages, la fermeture des frontières et les mesures de confinement, ce qui a obligé le Groupe à s'adapter et à relever de nombreux défis.

La crise sanitaire a contraint le Conseil d'administration à faire évoluer les objectifs stratégiques du Groupe afin de les adapter au nouvel environnement sanitaire et économique. C'est à l'aune de ces nouvelles priorités stratégiques que la performance du Groupe, ainsi que celle de son équipe dirigeante, doit être évaluée. Ainsi, pour ce qui concerne la rémunération du Président-directeur général, comme celle de l'ensemble des salariés, un certain nombre de critères de performance qui avaient précédemment été fixés paraissent inadaptés à ces nouvelles priorités stratégiques et ont dû être adaptés, comme plus amplement décrit ci-dessous.

La priorité du Groupe a d'abord été de venir en aide à ses collaborateurs, et ses partenaires, affectés par la crise sanitaire et les mesures qui en ont découlé (hospitalisation, chômage partiel, perte de revenus, etc.). La Société et son Conseil d'administration ont pris dès le mois d'avril 2020 la décision de créer le Fonds All Heartist doté d'un montant de 70 millions d'euros.

Monsieur Sébastien Bazin a proposé de réduire sa rémunération fixe de 25 %, afin de verser la somme équivalente au Fonds ALL Heartist. Cette baisse de rémunération a été mise en oeuvre à compter du 1er avril 2020 jusqu'au 31 décembre 2020.

Le Conseil a également décidé de réduire le montant des rémunérations qui seront versées au titre de l'exercice 2020 aux membres du Conseil d'administration de 20 % et de verser la somme équivalente au Fonds ALL Heartist.

La plupart des cadres dirigeants du Groupe ont accepté de réduire de 10 % leur salaire fixe durant une période de trois mois, du 1^{er} mai au 1^{er} août 2020.

Prenant acte des circonstances exceptionnelles et imprévisibles de la crise sanitaire sur les activités du Groupe, la Direction générale a, dès le mois de mai 2020, également réduit de 50 % la rémunération variable potentielle au titre de 2020 de tous les salariés du Groupe et substitué les critères de part variable existants par deux critères uniques, spécifiques et adaptés aux enjeux du Groupe dans ce contexte : l'EBITDA révisé et le plan d'économies de coûts.

Après avoir pris connaissance de la décision de la Direction, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a recommandé au Conseil d'appliquer la même réduction et les mêmes critères à la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin pour l'exercice 2020.

Faisant usage de sa faculté, au titre de la politique de rémunération, d'adapter exceptionnellement les critères de performance de la rémunération variable du Président-directeur général en raison de l'impact de la crise sanitaire, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité, décidé de plafonner le montant maximum de sa rémunération variable à 50 % du montant de référence brut et de remplacer les critères quantitatifs et qualitatifs précédemment arrêtés par deux critères : (i) Excédent brut d'exploitation (EBITDA) 2020 en ligne avec le budget révisé en juin 2020 (pour un poids de 50 %) et (ii) Plan d'économies 2020 en ligne avec le montant d'économies arrêté par le Conseil d'administration en avril 2020 (pour un poids de 50 %), comme pour l'ensemble des salariés du Groupe.

Le Conseil a en outre estimé que faire application des critères de la part variable initialement prévus, alors qu'ils avaient perdu toute pertinence pour apprécier la performance du Président-directeur général, aurait eu pour conséquence une absence totale de paiement au titre des critères quantitatifs (représentant 80 % de la rémunération variable). Or, cela ne reflétait pas la performance de M. Sébastien Bazin au cours de l'exercice, qui a, selon le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, su prendre des mesures immédiates et pérennes pour limiter l'impact de la crise, préserver la santé et la mobilisation des salariés, offrir une sécurité sanitaire aux clients ainsi que jouer un rôle essentiel de coordination des organisations professionnelles de l'hôtellerie et de la restauration auprès des autorités françaises afin d'accompagner les mesures mises en œuvre pour soutenir le secteur.

La crise sanitaire et ses conséquences à la fois sur le cours de Bourse de l'action Accor et sur les principaux indicateurs dits traditionnels de la performance financière du Groupe ont également significativement affecté la rémunération long terme des salariés et du Président-directeur général.

Ainsi, le plan de co-investissement aux termes duquel certains salariés du Groupe, ainsi que le Président-directeur général, avaient personnellement investi des montants significatifs, est arrivé à échéance le 20 juin 2020. Or, le cours de Bourse à cette date ne permettait pas aux bénéficiaires d'atteindre les conditions de performance déclenchant l'attribution d'actions de performance. En outre, les bénéficiaires ayant acquis les actions à un prix moyen de 42,62 euros par action et le cours étant de 25,05 euros à la date de dénouement, ceux-ci ont perdu une part significative de leur investissement personnel, parfois après avoir souscrit à des prêts importants pour couvrir cet investissement.

Le Conseil d'administration a reconnu qu'alors même que ce plan reposait sur une prise de risque par chaque bénéficiaire, l'importance des pertes résultait en l'espèce des circonstances exceptionnelles et imprévisibles de la crise sanitaire. En conséquence, il a demandé au Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE d'examiner les possibilités d'adapter les plans d'actions de performance 2018 et 2019.

Ainsi, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a revu les critères de performance auxquels étaient soumis les plans d'actions de performance émis en 2018 et 2019 au bénéfice des salariés du Groupe et du Président-directeur général, et dont l'atteinte était mesurée sur une période de trois années. Le Comité a notamment relevé que le ralentissement de l'activité du Groupe durant l'exercice 2020 affectait le niveau d'atteinte de ces critères de telle sorte que, malgré les bonnes performances des années précédentes et même si la performance du Groupe durant l'exercice 2021 s'avérait exceptionnelle, aucune action ne pourrait être acquise par les bénéficiaires au titre de ces plans. Cette absence d'acquisition n'aurait alors pas reflété la très bonne performance du Groupe sur les exercices 2018 et 2019 (qui aurait conduit à une surperformance des critères internes). Le Comité a également estimé que les circonstances exceptionnelles affectant l'exercice 2020 dénuiaient de pertinence ces critères et leurs niveaux d'atteinte attendus ; et ce sans que cela ne soit le résultat de la performance, ou sous le contrôle, des salariés, de la Direction ou de la Société.

En conséquence, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, et faisant usage de la clause de la politique de rémunération 2020 lui permettant d'adapter la rémunération variable court-terme et long-terme en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration a décidé :

- pour ce qui concerne les plans d'actions de performance émis en 2018 :
 - (i) d'une part de mesurer, pour l'année 2020, le niveau d'atteinte des conditions internes (i.e. (i) taux de marge sur EBIT Groupe et (ii) Free Cash Flow Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR) par rapport au budget révisé en juin 2020,
 - (ii) d'autre part de limiter à 100 % le nombre d'actions susceptibles d'être acquises au titre de chacune des conditions internes, afin de neutraliser la possibilité de surperformance ;

- pour ce qui concerne les plans d'actions de performance émis en 2019 :

- (i) de remplacer, pour l'année 2020, les conditions internes d'excédent brut d'exploitation (EBITDA) Groupe et de Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR Groupe par une condition unique liée aux économies par rapport au budget, pour un poids de 80 %. Il est précisé que pour les années 2019 et 2021 aucune modification n'a été effectuée. Les conditions internes d'EBITDA Groupe et de Free Cash Flow Groupe mentionnées ci-avant, ainsi que leurs poids respectifs, restent inchangés ;
- (ii) de remplacer, pour la mesure de la performance des années 2020 et 2021, l'indice Eurostoxx 600 Travel & Leisure par un indice composé de sociétés hôtelières européennes et internationales (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Hyatt, Marriott, IHG).

Sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, le Conseil d'administration a décidé de réviser les conditions de performance du plan d'actions de performance 2020 qu'il avait arrêtées en février 2020 et qui reposaient sur des critères de performance internes traditionnels (EBITDA et Free Cash Flow). Ainsi, avant l'émission du plan le 28 mai 2020, le Conseil a substitué, pour la seule année 2020, les conditions de performance internes (EBITDA et Free Cash Flow) par le critère de performance interne le plus pertinent pour refléter l'activité du Groupe durant cette année exceptionnelle, à savoir un critère unique lié aux économies de coûts, pour un poids de 70%, tel que plus amplement détaillé à la section 3.6.2.

Il a également revu l'indice utilisé comme référence pour le critère de TSR. L'indice Eurostoxx 600 Travel & Leisure ayant significativement évolué durant l'exercice 2020, au point d'être composé en majorité de sociétés de jeux en ligne (dont la performance a particulièrement progressé durant la crise du Covid-19), il n'était plus représentatif pour comparer la performance du TSR de la Société. Il a ainsi été adapté au profit d'un indice composé de sociétés hôtelières européennes et internationales (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Hyatt, Marriott, IHG).

Enfin, le Conseil a décidé de ne pas proposer aux salariés et dirigeants du Groupe de nouveau plan de co-investissement.

Prenant acte des ajustements exposés aux paragraphes précédents, la rémunération du dirigeant mandataire social versée ou attribuée au titre de l'exercice 2020 est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2020 en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et présentée dans la section 3.5.1 du Document d'enregistrement universel 2019. En outre, l'alignement de la rémunération totale du Président-directeur général avec la stratégie de reprise des activités du Groupe lui permet de contribuer aux performances et enjeux à long terme de la Société.

La synthèse des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de ce même exercice au dirigeant mandataire social qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2021 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, sont présentés dans le tableau spécifique figurant à la section 3.7 du Document d'enregistrement universel.

Conformément à l'article L. 22-10-34-II du Code de commerce, la rémunération versée aux Administrateurs et présentée en page 276 du Document d'enregistrement universel sera également soumise au vote des actionnaires lors de cette même Assemblée.

Rémunération fixe et variable de Monsieur Sébastien Bazin

La **rémunération fixe** annuelle brute versée au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Sébastien Bazin s'est élevée à 771 875 euros, après réduction de 25 % entre le 1^{er} avril et le 31 décembre 2020.

Aux termes de la **politique de rémunération 2020** initiale telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2020, la **rémunération variable**, dont le montant de référence brut est inchangé depuis le premier mandat de Monsieur Sébastien Bazin en 2013, pouvait représenter de 0 % à 150 % du montant de référence brut de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle, selon le niveau d'atteinte des objectifs suivants :

- **les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %)**, à savoir :
 - excédent brut d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2020 (25 %),
 - *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2020 (20 %),
 - croissance organique nette du nombre de chambres hors acquisition, en ligne avec le budget 2020 (20 %),
 - combinaison de critères :
 - expérience client (5 %),
 - RSE, y compris niveau d'engagement des collaborateurs (10 %) ;
- **les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %)**, à savoir :
 - vision stratégique et identification d'options stratégiques (10 %),
 - excellence opérationnelle de l'organisation et développement des talents (10 %).

Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.

Le montant de la rémunération variable est plafonné à 150 % du montant de référence de 1 250 000 euros. Si sa rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, ce montant représenterait 132 % de sa rémunération fixe annuelle telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2020.

Prenant acte des circonstances exceptionnelles et imprévisibles de la crise sanitaire sur les activités du Groupe, et donc sur les résultats, et faisant usage de la clause de la politique de rémunération lui permettant d'adapter les éléments de rémunération variable en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE décidé d'ajuster la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin comme suit :

- le montant de référence de la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin a été réduit de 50 %, soit un montant de 625 000 euros ;
- le montant de la rémunération variable est plafonné à 100 % du montant de référence ainsi réduit. Ce dernier constitue à la fois la cible et le plafond de la rémunération variable ;

- les nouveaux objectifs applicables à la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin sont les suivants :
 - excédent brut d'exploitation (EBITDA) 2020 en ligne avec le budget 2020 révisé en juin 2020 (pour un poids de 50%), prenant ainsi en compte la caducité du budget initialement arrêté en fin d'année 2019 pour l'année 2020,
 - plan d'économies 2020 en ligne avec le montant d'économies arrêté par le Conseil d'administration en avril 2020 (pour un poids de 50%).

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 23 février 2021, la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2020 à 625 000 euros, dont :

- **312 500 euros au titre de l'objectif d'excédent brut d'exploitation (EBITDA) 2020** en ligne avec le budget 2020 révisé en juin 2020 ;
- **312 500 euros au titre de l'objectif lié au Plan d'économies 2020** en ligne avec le montant d'économies arrêté par le Conseil d'administration en avril 2020.

Cette rémunération variable représente 66 % de la rémunération fixe de Monsieur Sébastien Bazin, avant réduction de 25 % entre le 1^{er} avril et le 31 décembre 2020.

Indemnités de départ

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin

La description de l'indemnité qui serait versée au Président-directeur général en cas de cessation de son mandat social figure à la section 3.5.1 « Politique de rémunération 2021 du Président-directeur général », au sein du paragraphe « Autres avantages et bénéfices attachés à l'exercice du mandat du Président-directeur général ».

Régimes de retraite supplémentaire

Le dirigeant mandataire social, comme plusieurs dizaines de cadres en France, est éligible au dispositif de **retraite supplémentaire** à caractère additif mis en place au sein de la Société. Ce dispositif répond aux recommandations du Code AFEF/MEDEF, dans les conditions décrites ci-dessous.

Ce dispositif est constitué d'un **régime à cotisations définies** (dit « article 83 »), mis en œuvre dans le cadre des articles L. 242-1 et L. 911-1 du Code de la Sécurité sociale. Ce régime a été externalisé par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auprès duquel sont versées les primes afférentes.

Sont éligibles à ce régime le dirigeant mandataire social du Groupe ainsi que les cadres ayant au moins un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), soit 164 544 euros en 2020. Les participants percevront au moment de la liquidation de leur retraite une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société pour chaque participant s'élève à 8 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année considérée, dans la limite

de huit PASS. La cotisation annuelle maximale s'élève ainsi à 26 327 euros en 2020. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite.

La part employeur versée par la Société au cours de l'exercice au bénéfice du dirigeant mandataire social s'élève à 26 327 euros bruts en 2020.

Pour la quote-part de cotisation correspondant au plafond d'exonération sociale (5 % de la rémunération dans la limite de cinq PASS), la Société verse le forfait social de 20 % sur la base du montant total de la cotisation employeur et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la Contribution sociale généralisée (CSG) et de la Contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) sur la base du montant individuel qui lui a été accordé.

Sur la quote-part de cotisation supérieure au plafond susvisé, la Société verse les cotisations de sécurité sociale (part patronale) et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la CSG, de la CRDS et des cotisations de sécurité sociale (part salariale).

Monsieur Sébastien Bazin n'a pas bénéficié d'un autre régime de retraite supplémentaire au titre de l'exercice 2020.

Néanmoins, il est précisé qu'il bénéficie toujours potentiellement du **régime à prestations définies** (« ancien article 39 ») dont les caractéristiques sont détaillées à la section 3.7 du présent Document d'enregistrement universel, étant précisé que ce régime a été gelé et qu'aucun nouveau droit conditionnel à prestations n'a été alloué au titre de périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019.

Assurance chômage

La Société a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités, fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente, sont versées à compter du trente et unième jour de chômage continu.

La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Monsieur Sébastien Bazin est de 24 mois pour un montant total plafonné à 411 360 euros selon le barème 2020.

3.5.4 Synthèse des rémunérations

Rémunération détaillée du dirigeant mandataire social

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations brutes totales, des avantages de toute nature et des options et actions de performance attribués ou versés par le Groupe au dirigeant mandataire social au titre des exercices 2019 et 2020 :

Tableau 1 : Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social
(Tableau 1 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Sébastien Bazin	Exercice 2019	Exercice 2020
Président-directeur général depuis le 27 août 2013	(en euros)	(en euros)
	2 133 974	1 434 224
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	Dont 1 126 113 au titre de la rémunération variable	Dont 625 000 au titre de la rémunération variable
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice dont rémunération exceptionnelle (détaillées au tableau 11) ^{(1) (2)}	2 277 746 dont 377 710 au titre de la rémunération exceptionnelle 2018 ⁽²⁾	2 375 002
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	4 411 720	3 809 226

(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.

(2) La rémunération exceptionnelle décidée par le Conseil d'administration le 26 juin 2018 pour l'exercice 2018, puis approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019, a été versée en actions de performance émises en 2019. Cette rémunération a donné lieu à l'attribution de 13 480 actions de performance, ce nombre ayant été déterminé en 2018 en tenant compte de la valeur comptable des actions de performance à la date d'émission du plan d'actions de performance le 26 juin 2018.

Tableau 2 : Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social (Tableau 2 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants attribués au titre de 2019 (en euros)	Montants versés en 2019 (en euros)	Montants attribués au titre de 2020 (en euros)	Montants versés en 2020 (en euros)
Sébastien Bazin				
Président-directeur général depuis le 27 août 2013				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	950 000	950 000	771 875	771 875
Rémunération variable annuelle ⁽²⁾	1 126 113	1 405 549	625 000	1 126 113
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	377 710	-	-
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur ⁽³⁾	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Avantages en nature ⁽⁴⁾	57 861	57 861	37 349	37 349
TOTAL	2 133 974	2 791 120	1 434 224	1 935 337

Les montants indiqués sont exprimés en euros, sur une base brute avant impôts.

(1) La rémunération fixe du Président-directeur général relative à l'année N est versée durant l'exercice N.

(2) La rémunération variable au titre de l'exercice N est fixée et versée au cours de l'exercice N+1, sous réserve d'approbation du *say on pay ex post* lors de l'Assemblée Générale portant notamment sur l'approbation des comptes de l'exercice N. Les critères en application desquels ces éléments ont été calculés ou les circonstances au regard desquelles ils ont été établis sont détaillés à la section 3.7.

(3) Le Président-directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

(4) Il s'agit, pour Monsieur Sébastien Bazin, de la mise à disposition d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage privée contractée par la Société décrite en page 266, ainsi que du bénéfice de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournis par une société externe.

Ratios d'équité et évolution annuelle de la rémunération du Président-directeur général, de la rémunération moyenne et médiane des salariés et des performances de la Société

Les ratios d'équité sont publiés conformément aux dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, dite PACTE, et aux lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021.

Les éléments de rémunération du Président-directeur général correspondent aux éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice, sur une base brute, soit la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle, la rémunération exceptionnelle, les avantages en nature et les actions de performance attribuées (dont la valorisation correspond à la valeur comptable à la date d'octroi). Les indemnités de départ et régimes de retraite supplémentaire ne sont pas pris en compte conformément aux recommandations de l'AFEP.

La population incluse dans le calcul de ces ratios regroupe d'une part les salariés de la société cotée, soit Accor SA et d'autre part, les salariés d'un périmètre élargi comprenant l'UES (Accor SA, Soluxury HMC, Académie Accor, GIE AH Fleet Services), les autres sièges en France ainsi que les hôtels filiales, dans chaque cas, continuellement présents sur deux exercices. Ce périmètre élargi couvre ainsi, au total, 83 % des effectifs en France en 2020.

Les éléments de rémunération des salariés correspondent aux éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice sur une base temps plein et sont pris en compte sur une base brute, soit la rémunération fixe, les rémunérations variables, les rémunérations exceptionnelles, les avantages en nature, l'intéressement, la participation ainsi que les actions de performance attribuées (dont la valorisation correspond à la valeur comptable à la date d'octroi).

Tableau 3 : Ratios au titre du 1.6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code du Commerce conformément aux lignes directrices du Code AFEP/MEDEF actualisées en février 2021

	Exercice 2016	Exercice 2017 ⁽¹⁾	Exercice 2018	Exercice 2019 ⁽³⁾	Exercice 2020 ⁽⁴⁾
Évolution (en %) de la rémunération totale versée ou attribuée au titre de l'exercice du Président-directeur général – Sébastien Bazin		- 24 %	32 %	25 %	- 8 %
Informations sur le périmètre de la société cotée Accor SA					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés ⁽⁵⁾		- 5 %	10 %	16 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés ⁽⁵⁾	43	34	41	44	40
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent		- 21 %	20 %	8 %	- 9 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	59	45	56	67	61
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent		- 24 %	26 %	18 %	- 9 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi (sièges + hôtels filiales France)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés		2 %	7 %	10 %	- 3 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	53	39	48	55	52
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent		- 26 %	23 %	14 %	- 6 %
Performance de la Société					
EBITDA publié (en millions d'euros)	1 037	626	712	825	- 391
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent		- 40 % ⁽²⁾	14 %	16 %	- 147 %

(1) Les rémunérations 2017 ne tiennent pas compte des attributions d'actions de performance liées à la participation au plan de co-investissement. En effet, ce plan ne constitue pas un élément de rémunération mais correspond à un instrument dynamique d'engagement et d'alignement avec les intérêts des actionnaires qui repose sur un investissement personnel significatif et risqué par les participants Accor.

(2) La baisse observée de l'EBITDA en 2017 est liée à la déconsolidation de l'activité de propriétaire hôtelier conformément à la norme IFRS 5 (activités destinées à être cédées), ayant résulté en la cession du contrôle de la société AccorInvest en 2018.

(3) En 2019, la hausse de la rémunération totale de Monsieur Sébastien Bazin est liée à la rémunération exceptionnelle décidée par le Conseil d'administration du 26 juin 2018. Cette dernière a été versée sous la forme de 13 480 actions de performance attribuées en 2019.

La rémunération moyenne des salariés, quant à elle, a augmenté sous l'effet d'une attribution plus élevée d'actions de performance.

(4) Les baisses de rémunération (concernant le Président-directeur général et des cadres dirigeants) et le chômage partiel mis en place pour faire face à la crise sanitaire sont pris en compte dans les calculs de l'année 2020.

(5) Afin d'affiner la notion de « personnes continuellement présentes » sur deux ans recommandée par l'AFEP, notre méthodologie a été légèrement revue, ce qui explique les écarts non significatifs avec les éléments publiés dans le Document d'enregistrement universel 2019.

Tableau 4 : Synthèse des engagements pris à l'égard du dirigeant mandataire social (Tableau 11 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

	Contrat de travail	Régimes de retraite supplémentaire ⁽¹⁾	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison :		Indemnité relative à une clause de non-concurrence
			de la cessation de fonctions ⁽²⁾	du changement de fonctions au sein du Groupe	
Sébastien Bazin					
Président-directeur général depuis le 27 août 2013					
Fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022	Non	Oui	Oui	Non	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaire, auxquels participent le Président-directeur général sont décrits pages 266 et 267.

(2) Les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation des fonctions au bénéfice du Président-directeur général sont décrits page 267.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, versées en 2020 par des sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres du Comité exécutif (dans sa composition au 31 décembre 2020 et à l'exclusion du Président-directeur général dont la rémunération est détaillée ci-dessus) s'établit à 12 millions d'euros, dont 4,8 millions d'euros constituant la rémunération variable brute de ces rémunérations.

Rémunération versée aux membres du Conseil d'administration

La base de l'enveloppe globale annuelle a été fixée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2018 à 1 320 000 euros bruts. Cependant, prenant acte des conséquences exceptionnelles et imprévisibles de la crise sanitaire sur les activités du Groupe, les membres du Conseil d'administration ont décidé le 2 avril 2020 de diminuer le montant de l'enveloppe globale annuelle de leur rémunération (anciennement appelée jetons de présence) au titre de l'exercice 2020 de 20 % au bénéfice du Fonds ALL Heartist.

En conséquence, le Conseil d'administration, faisant application des principes de répartition de la rémunération des administrateurs arrêtés par le Conseil d'administration et présentés à la section 3.5.2 ci-dessus, a réparti pour l'exercice 2020 un montant brut total de 1 044 699 euros, dont le détail figure ci-dessous.

Tableau 5 : rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (Tableau 3 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Conseil d'administration (en euros)	Relatif à l'exercice						Montant payé dans l'exercice considéré			
	2019			2020			2019		2020	
	Total	Part fixe	Part variable	Total	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable
Aziz Aluthman Fakhroo	169 679	47 049	122 630	134 905	38 235	96 670	36 202	92 512	47 049	122 630
Vivek Badrinath ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6 963	14 804	N/A	N/A
Jean-Paul Bailly ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	14 654	30 530	N/A	N/A
Sébastien Bazin	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Philippe Citerne ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	23 333	53 804	N/A	N/A
Iliane Dumas ⁽²⁾	96 974	26 429	70 545	69 025	19 847	49 178	20 291	48 294	26 429	70 545
Mercedes Erra ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	12 002	10 824	N/A	N/A
Sophie Gasperment	143 462	46 384	97 079	108 996	35 608	73 388	38 854	78 486	46 384	97 079
Chantale Hoogstoel ⁽²⁾	93 648	23 103	70 545	74 736	17 220	57 515	16 313	47 324	23 103	70 545
Qiong Er Jiang	113 826	43 058	70 768	91 645	32 981	58 664	31 429	45 334	43 058	70 768
Iris Knobloch	211 935	99 709	112 225	185 708	88 235	97 473	37 793	76 786	99 709	112 225
Bertrand Meheut ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	13 169	21 696	N/A	N/A
Patrick Sayer ⁽³⁾	40 983	15 295	25 688	N/A	N/A	N/A	42 566	96 154	15 295	25 688
Isabelle Simon	133 321	46 384	86 937	106 983	35 608	71 374	36 467	69 604	46 384	86 937
Natacha Valla ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	9 350	14 804	N/A	N/A
Sarmad Zok	146 552	39 732	106 820	115 179	30 355	84 825	33 020	80 717	39 732	106 820
Nicolas Sarkozy	85 599	29 755	55 844	61 081	22 474	38 607	26 655	52 907	29 755	55 844
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani	73 142	23 103	50 039	54 616	17 220	37 396	20 291	2 961	23 103	50 039
Bruno Pavlovsky	N/A	N/A	N/A	41 825	14 216	27 610	N/A	N/A	N/A	N/A
Jenny Zhang ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1944	0	N/A	N/A
TOTAL			1 309 121			1 044 699		1 258 837		1 309 121

(1) Rémunération due au titre du mandat d'Administrateur, jusqu'à la date de fin de mandat intervenue au cours de l'exercice 2018

(2) Conformément à l'article 8 du Règlement intérieur, l'Administratrice représentant les salariés ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat. La Société s'est engagée à verser une somme équivalente à l'Association d'Entraide aux Collaborateurs Accor.

(3) Rémunération due au titre du mandat d'Administrateur, jusqu'à la date de fin de mandat intervenue au cours de l'exercice 2019.

3.6 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.

3.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Plan d'options de souscription ou d'achat d'actions émis en 2020

Depuis le plan d'options de souscription d'actions émis le 26 septembre 2013, la Société ne procède plus à l'émission de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit du personnel salarié ou des dirigeants mandataires sociaux.

Constatation de l'atteinte de la condition de performance des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions précédemment émis

Depuis 2018, il n'y a plus de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours d'acquisition.

Tableau 6 : Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social (Tableau 4 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Néant.

Tableau 7 : Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque mandataire social (Tableau 5 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Néant.

Tableau 8 : Historique des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au personnel salarié ou aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 8 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Plans d'options de souscription d'actions	Plan 25	Plan 26	Plan 27	Total
Date d'émission du plan	27/03/2012	27/03/2012 ⁽³⁾	26/09/2013 ⁽³⁾	
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	30/05/2011	30/05/2011	25/04/2013	
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	21/02/2012	21/02/2012	27/08/2013	
Nombre total de bénéficiaires	390	8	1	
Nombre total d'options attribuées	527 515	47 375	40 000	1 289 769
(i) Dont mandataires sociaux	80 250 ⁽⁴⁾	26 750 ⁽⁴⁾	40 000	
(ii) Dont dix premiers salariés attributaires ⁽¹⁾	101 375	20 625	-	
Point de départ d'exercice des options	28/03/2016	28/03/2016	27/09/2017	
Date d'expiration des options	27/03/2020	27/03/2020	26/09/2021	
Prix de souscription (en euros) des options	26,41	26,41	30,13	
Nombre d'options exercées en 2020	88 999	5 469	-	94 468
Nombre cumulé d'options exercées (au 31/12/2020)	415 924	13 399	-	429 323
Nombre cumulé d'options annulées ou radiées au 31/12/2020 ⁽²⁾	111 591	33 976	30 000	175 567
Options restantes au 31/12/2020	-	-	10 000	10 000

(1) Hors salariés mandataires sociaux.

(2) Options annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation des conditions de performance. La radiation intervient à l'issue de la dernière période de mesure de la performance.

(3) Options attribuées en totalité sous condition de performance.

(4) Les conditions de présence ont été levées pour Messieurs Denis Hennequin et Yann Caillère.

3. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société

Tableau 9 : Dix premières attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux et dix premières levées d'options réalisées par des bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux

	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties, durant l'exercice 2020, par Accor S.A. et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de Accor S.A. et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	-	-
Options détenues sur Accor S.A. et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice 2020, par les dix salariés de Accor S.A. et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	30 720 (plan 25)	26,41

Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et des recommandations du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a, pour chacun des plans d'options émis depuis le 22 mars 2007, imposé des obligations de conservation d'un nombre significatif d'actions issues de levées d'options aux

dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du Groupe ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du Groupe. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Obligations de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif

Plan ⁽¹⁾	Date d'attribution du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
Plan 20	02/04/2010	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social :	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif :
Plan 21	02/04/2010	40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.	25 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.
Plan 27	26/09/2013	Jusqu'à la cessation des fonctions de dirigeant du Groupe : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options. Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions issues de levées d'options est de 10 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options attribuées.	Non applicable.

(1) Plans attribués aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif en exercice et concernés par cette obligation.

Titres donnant accès au capital – Options de souscription réservées au personnel salarié et aux dirigeants mandataires sociaux

Le nombre d'options encore exerçables au 31 décembre 2020 s'élevait à 10 000.

Si la totalité de ces options étaient exercée, le capital de la Société serait augmenté de 10 000 actions, soit 0,004 % du capital au 31 décembre 2020, dont 0,004 % correspondant à des attributions faites à l'actuel dirigeant mandataire social.

Instruments de couverture

Le dirigeant mandataire social s'est engagé à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les options de souscription ou d'achat d'actions susceptibles de leur être attribuées jusqu'à la fin de son mandat. En outre, la Société interdit également aux membres du Comité exécutif attributaires d'options de souscription ou d'achat d'actions de recourir à de tels instruments de couverture.

3.6.2 Plans d'actions de performance

Plans d'actions de performance émis en 2020

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 au titre de sa trente et unième résolution, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance et de présence, ne peut excéder 2,5 % du capital social. En outre, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter plus de 15 % de l'ensemble des actions de performance attribuées au titre de ladite résolution.

En application des dispositions de l'article L. 22-10-60 du Code de commerce, il est précisé qu'au moins 90 % de l'ensemble des salariés de la Société et de ses filiales en France bénéficient d'un accord d'intéressement.

Dans ce cadre, la Société a émis deux plans d'actions de performance :

- un premier plan d'actions de performance en date du 28 mai 2020. Il a concerné 1 506 personnes, dont le dirigeant mandataire social (le nombre d'actions ayant été attribué au Président-directeur général étant détaillé dans le tableau 11 page 280), réparties dans une quarantaine de pays.
- un second plan émis le 21 octobre 2020. Il a concerné 28 personnes.

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.

Lors du Conseil du 19 février 2020, le Conseil avait décidé du principe de l'émission d'un plan d'actions de performance au bénéfice de certains salariés du Groupe ainsi que du dirigeant-mandataire social, soumis aux conditions de performance suivantes :

- conditions internes :
 - pour 50 % : excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget; et
 - 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 ;
- condition externe :
 - pour 30 % : évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return.

Au vu de l'ampleur de la crise sanitaire, le 14 mai 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ayant estimé que les critères discutés le 19 février 2020 n'avaient plus aucune pertinence compte tenu des circonstances exceptionnelles affectant l'exercice 2020, a notamment décidé, préalablement à l'émission du plan, d'adapter les conditions de performance internes en leur substituant, pour l'année 2020 uniquement, un critère de performance interne unique lié aux économies de coûts par rapport au Budget, pour un poids de 70 %.

Pour les deux années suivantes, les conditions de performance internes initialement discutées restent inchangées.

Pour ce qui concerne la condition de performance externe, le Conseil d'administration a par ailleurs décidé de remplacer l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure par un nouvel indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG). En effet le poids des sociétés de jeux en ligne au sein de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure a considérablement augmenté par rapport au moment où l'indice a été retenu pour la première fois et ce, en lien direct avec la crise du Covid-19. Ainsi, cet indice n'était plus suffisamment pertinent ni représentatif pour comparer la performance du TSR de la Société.

Les conditions de performance de ces plans seront mesurées :

- pour les conditions internes : d'une part à l'issue de l'année 2020 pour la condition liée aux économies de coûts et d'autre part au terme de la durée du plan pour les conditions internes initiales applicables aux années 2021 et 2022 (i.e. critères liés à l'EBITDA et au *Free Cash Flow*). Le taux définitif de réalisation des conditions internes sera égal à la moyenne pondérée de ces deux taux de réalisation intermédiaires ; et
- pour la condition externe : à l'issue des trois ans de la période de mesure.

Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration.

En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir l'évolution du TSR Accor comparée à l'évolution du TSR de l'indice composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG), l'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 90 %. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet d'en divulguer le pourcentage d'atteinte.

À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué.

Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribué, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées, sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être dirigeant de la Société ou salarié du groupe Accor de façon continue jusqu'au 28 mai 2023 inclus pour le plan du 28 mai 2020 et jusqu'au 21 octobre 2023 inclus pour le plan du 21 octobre 2020 (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.

Tableau 11 : Actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2020 (Tableau 6 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

L'attribution d'actions de performance à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2020 est de 108 512 actions de performance attribuées conformément à la politique de rémunération 2020 approuvée par les actionnaires de la Société correspondant à 250 % de la rémunération fixe annuelle brute initiale du Président-directeur général telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2020.

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 28 mai 2020	108 512	2 375 002 ⁽¹⁾	28/05/2023	28/05/2023	- Condition liée aux économies par rapport au budget (en 2020). - Excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget (en 2021 et 2022). - Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget (en 2021 et 2022). - Évolution du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor comparée à l'évolution du TSR de l'indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHC) (du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2022).

(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 2020 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, 0,0415 % du capital social au 31 décembre 2020.

Tableau 12 : Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2020 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 30/06/2017	36 000	- Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, - Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, - Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part
	Plan de co-investissement attribué le 20/06/2017	0 ⁽¹⁾	- Niveau d'atteinte de l'EBIT Groupe cumulé par rapport au Budget, - Niveau d'atteinte de la moyenne du cours de Bourse de l'action Accor par rapport à un cours de référence

(1) Le niveau d'atteinte des conditions de performance auxquelles était soumis le plan de co-investissement 2017 n'a permis l'acquisition d'aucune action de performance à l'issue de la période d'acquisition le 20 juin 2020.

Tableau 13 : Dix premières attributions d'actions de performance aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice 2020 (hors dirigeant mandataire social)

	Nombre d'actions
Actions de performance attribuées en 2020 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	267 725

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 23 février 2021 pour les plans en cours d'acquisition est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2020 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)
26/06/2018 17/10/2018	Niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT Groupe par rapport au Budget ⁽¹⁾	60 %	Moyenne des taux de marge sur EBIT Groupe réalisés à fin 2018, 2019 et 2020 égale à la moyenne des taux de marge sur EBIT Budget 2018, 2019 et 2020	101,1 %	100 %	80,0 %
	Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> Groupe hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au Budget ⁽¹⁾	20 %	Moyenne des taux de réalisation du <i>Free Cash Flow</i> Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR publiés à fin 2018, 2019 et 2020 égale à la moyenne des taux de réalisation du <i>Free Cash Flow</i> Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR Budget 2018, 2019 et 2020	119,6 %	100 %	
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux	10 %	3 ^e rang	7 ^e rang	0 %	
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40	10 %	10 ^e rang	37 ^e rang	0 %	
TOTAL		100 %			80 %	80 %

(1) Afin de prendre en compte les circonstances de la crise sanitaire et économique, conformément aux décisions adoptées par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2020, l'accomplissement de ces conditions sera apprécié, pour l'année 2020, par rapport au budget interne révisé en juin 2020, et le nombre d'actions susceptibles d'être acquises au titre de ces conditions a été plafonné à 100 % du nombre d'actions initialement attribué.

Tableau 15 : Historique des attributions d'actions de performance attribuées au personnel salarié ou aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 9 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Plans d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance	Plan du 30/06/2017	Plan du 18/10/2017	Plan de co-investissement 20/06/2017	Plan de co-investissement 14/12/2017
Date d'émission du plan	30/06/2017	18/10/2017	20/06/2017	14/12/2017
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	21/02/2017	21/02/2017	21/03/2017	21/03/2017
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	22/04/2016	22/04/2016	05/05/2017	05/05/2017
Nombre total de bénéficiaires	1 137	10	103	14
Nombre total d'actions attribuées	570 579	27 340	1 304 754	141 168
Dont mandataires sociaux	54 350	–	242 763	–
Dont dix premiers salariés attributaires ⁽¹⁾	91 660	27 340	388 521	134 910
Date d'acquisition des actions	30/06/2020	18/10/2020	20/06/2020	14/12/2020
Date de fin de période de conservation	30/06/2020	18/10/2020	20/06/2020	14/12/2020
Nombre d'actions acquises au 31/12/2020	504 179	27 040	-	-
Nombre d'actions annulées ou radiées ⁽²⁾	66 400	300	1 304 754	141 168
Actions de performance restantes au 31/12/2020	-	-	-	-
Condition(s) de performance	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part	Niveau d'atteinte de l'EBIT Groupe cumulé par rapport au Budget, Niveau d'atteinte de la moyenne du cours de bourse de l'action Accor par rapport à un cours de référence	Niveau d'atteinte de l'EBIT Groupe cumulé par rapport au Budget, Niveau d'atteinte de la moyenne du cours de bourse de l'action Accor par rapport à un cours de référence

(1) Hors salariés mandataires sociaux.

(2) Actions annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation des conditions de performance.

(3) Afin de prendre en compte les circonstances de la crise sanitaire et économique, conformément aux décisions adoptées par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2020, l'accomplissement de ces conditions sera apprécié, pour l'année 2020, par rapport au budget interne révisé en juin 2020, et le nombre d'actions susceptibles d'être acquises au titre de ces conditions a été plafonné à 100 % du nombre d'actions initialement attribué.

(4) Afin de prendre en compte les circonstances de la crise sanitaire et économique, conformément aux décisions adoptées par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2020, ces conditions ont été remplacées, pour l'année 2020, par une condition de performance unique liée aux économies par rapport au Budget (poids de 80 %).

Plan du 26/06/2018	Plan du 17/10/2018	Plan du 31/05/2019	Plan du 25/10/2019	Plan du 28/05/2020	Plan du 21/10/2020
26/06/2018	17/10/2018	31/05/2019	25/10/2019	28/05/2020	21/10/2020
20/02/2018	20/02/2018	20/02/2019	20/02/2019	14/05/2020	14/05/2020
22/04/2016	22/04/2016	30/04/2019	30/04/2019	30/04/2019	30/04/2019
1 288	21	1 459	39	1 506	28
632 462	22 830	1 275 675	37 120	1 796 551	38 390
52 930	-	81 290	-	108 512	-
101 234	20 450	182 000	20 800	267 725	26 000
26/06/2021	17/10/2021	31/05/2022	25/10/2022	28/05/2023	21/10/2023
26/06/2021	17/10/2021	31/05/2022	25/10/2022	28/05/2023	21/10/2023
-	-	-	0	-	-
167 579	4 566	57 944	1 200	60 820	-
464 883	18 264	1 217 731	35 920	1 735 731	38 390
Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget ⁽³⁾ , Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget ⁽³⁾ , Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget ⁽³⁾ , Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget ⁽³⁾ , Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget ⁽⁴⁾ , Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget ⁽⁴⁾ , Évolution du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor comparé à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget ⁽⁴⁾ , Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget ⁽⁴⁾ , Évolution du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor comparé à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return	Niveau d'atteinte des économies par rapport au budget 2020, pour l'année 2020 Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget, en 2021 et 2022 Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, en 2021 et 2022 Évolution du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor comparé à l'évolution du TSR de l'indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) du 01/01/2020 au 31/12/2022	Niveau d'atteinte des économies par rapport au budget 2020, pour l'année 2020 Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget, en 2021 et 2022 Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, en 2021 et 2022 Évolution du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor comparé à l'évolution du TSR de l'indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) du 01/01/2020 au 31/12/2022

Il est en outre précisé que contrairement à ce qui était indiqué dans la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2020, aucun nouveau plan de co-investissement n'a été émis au cours de l'exercice 2020.

Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a, pour chacun des plans d'actions de performance émis depuis le 14 mai 2007, imposé des obligations de conservation d'actions issues d'attributions gratuites d'actions de performance que

les mandataires sociaux et les membres du Comité exécutif sont tenus de conserver jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du Groupe ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du Groupe. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Obligations de conservation et d'achat d'actions issues d'attributions d'actions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux ou aux membres du Comité exécutif

Date du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
18/06/2014	Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe : - À l'issue de la période de conservation, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : - la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; - la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité : (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et (ii) le bénéficiaire est tenu d'acquérir, ou de conserver, 3 % du nombre d'actions définitivement acquises.	Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité exécutif du Groupe : - À l'issue de la période de conservation, les membres du Comité exécutif au moment de l'attribution ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : - la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; - la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.
Plans émis de 2015 à 2020	Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe : - À l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance et de présence) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : - la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; - la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité : (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et (ii) le bénéficiaire est tenu d'acquérir, ou de conserver, 3 % du nombre d'actions définitivement acquises.	Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité exécutif du Groupe : - À l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires membres du Comité exécutif au moment de l'attribution ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance et de présence) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : - la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; - la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.

Titres donnant accès au capital – Actions de performance réservées au personnel salarié et aux dirigeants mandataires sociaux

Le nombre de droits à actions de performance au 31 décembre 2020 s'élevait à 3 510 919.

Si la totalité de ces droits étaient acquis, le capital de la Société serait augmenté de 3 510 919 actions, soit 1,343 % du capital au 31 décembre 2020 dont 0,083 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux en cours de mandat.

Instruments de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les actions de performance susceptibles de leur être attribuées. En

outre, la Société interdit aux membres du Comité exécutif attributaires d'actions de performance de recourir à de tels instruments de couverture.

3.6.3 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 = $\frac{1}{2} \times (\text{bénéfice net} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \times (\text{salaires/valeur ajoutée})$.

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 1,2 million d'euros bruts pour l'année 2019, versée en 2020 (hors Accor Invest).

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2018 versée en 2019 : environ 863 000 euros (hors Accor Invest) ;
- RSP 2017 versée en 2018 : environ 656 000 euros (hors Accor Invest).

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 arrêlée 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 2020, 31,39 % des primes de participation 2019 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 PERCO 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 2020, 17,19 % des primes ont été affectées au Plan d'épargne retraite collectif (PERCO) et 51,42 % au Plan d'épargne entreprise du Groupe (PEEG) en raison d'un taux de non-réponse de 23 %.

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 respect de la maîtrise des coûts des fonctions support et d'autre part sur l'atteinte d'un niveau prévisionnel d'EBIT.

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.

3.6.4 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 du dernier exercice

Personne concernée	Date de la transaction	Nature de l'opération	Nombre d'actions
Paul DUBRULE	24 février 2020	Acquisition	10 000
Paul DUBRULE	25 février 2020	Acquisition	4 100
MONTFALCON S.A. (société liée à M. Paul DUBRULE)	28 février 2020	Acquisition	10 000
Sarmad ZOK	2 mars 2020	Acquisition	22 300
Sarmad ZOK	9 mars 2020	Acquisition	10 000
Sarmad ZOK	12 mars 2020	Acquisition	10 000
BAZEO Europe SAS (société liée à M. Sébastien BAZIN)	12 mars 2020	Acquisition	50 000

3.7 Say on pay 2020 du Président-directeur général

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	771 875 €	Il est rappelé que, en considération des circonstances exceptionnelles liées à la crise sanitaire, le Conseil d'administration a notamment décidé le 2 avril 2020 d'accepter la proposition du Président-directeur général de réduire sa rémunération fixe de 25 % afin de verser le montant équivalent au Fonds ALL Heartist. Cette baisse de rémunération a été mise en œuvre à compter du 1^{er} avril 2020 jusqu'au 31 décembre 2020. En conséquence, la rémunération fixe annuelle de M. Sébastien Bazin pour l'exercice 2020 s'est élevée à 771 875 euros. Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2020.
Rémunération variable annuelle	625 000 €	Prenant acte des circonstances exceptionnelles et imprévisibles de la crise sanitaire sur les activités du Groupe, et donc sur les résultats, et faisant usage de sa faculté, au titre de la politique de rémunération, d'adapter exceptionnellement les critères de performance de la rémunération variable du Président-directeur général en raison de l'impact de la crise sanitaire, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, décidé de plafonner le montant maximum de sa rémunération variable à 50 % du montant de référence brut et de remplacer les critères quantitatifs et qualitatifs précédemment arrêtés par deux critères : (i) Excédent brut d'exploitation (EBITDA) 2020 en ligne avec le budget révisé en juin 2020 (pour un poids de 50 %) et (ii) Plan d'économies 2020 en ligne avec le montant d'économies arrêté par le Conseil d'administration en avril 2020 (pour un poids de 50 %). Ce plafond et ces critères ont été modifiés de façon identique pour l'ensemble des salariés du Groupe. En conséquence, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin pouvait représenter de 0 % à 100 % d'un montant de référence de 625 000 euros, soit de 0 % à 66 % de sa rémunération fixe annuelle initiale, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration rappelés ci-dessous : • Excédent brut d'exploitation (EBITDA) 2020 en ligne avec le budget 2020 révisé en juin 2020 (50 %) ; • Plan d'économies 2020 en ligne avec le montant d'économies arrêté par le Conseil d'administration en avril 2020 (50 %). 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 23 février 2021, la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2020 à 625 000 euros, dont : • 312 500 euros au titre de l'objectif d'excédent brut d'exploitation (EBITDA) 2020 en ligne avec le budget 2020 révisé en juin 2020 ; • 312 500 euros au titre de l'objectif lié au Plan d'économies 2020 en ligne avec le budget présenté au Conseil d'administration d'avril 2020. Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 66 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2020, avant réduction de 25 % entre le 1^{er} avril et le 31 décembre 2020. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2020 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2021.
Rémunération exceptionnelle	NA	M. Sébastien Bazin n'a pas bénéficié de rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2020

Éléments de la
rémunération versés
au cours de l'exercice
2020 ou attribués
au titre du même
exercice

Montants ou
valorisation
comptable
soumis au
vote

Présentation

Actions de performance	Nombre d'actions = 108 512 (2 375 002 €)	Devant l'ampleur de la crise sanitaire, le 14 mai 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ayant estimé que les conditions de performances discutées le 19 février 2020 n'étaient plus pertinentes compte tenu des circonstances exceptionnelles affectant l'exercice 2020, a notamment décidé d'adapter, avant l'émission du plan et pour l'année 2020 uniquement, les conditions de performance internes en leur substituant un critère de performance interne unique lié aux économies de coûts par rapport au Budget, pour un poids de 70 %. Pour les deux années suivantes, les conditions de performance internes initialement discutées restent inchangées. Le Conseil d'administration a également revu l'indice utilisé comme référence pour le critère de TSR. L'indice Eurostoxx 600 Travel & Leisure ayant significativement évolué durant l'exercice 2020, au point d'être composé en majorité de sociétés de jeux en ligne (dont la performance a particulièrement progressé durant la crise du Covid-19), il n'était plus représentatif pour comparer la performance du TSR de la Société. Il a donc été adapté au profit d'un indice composé de sociétés hôtelières européennes et internationales (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Hyatt, Marriott, IHG). Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2020 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2020, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 108 512 actions de performance, représentant 250 % de sa rémunération fixe annuelle brute initiale (soit 0,04 % du capital de la Société au 31 décembre 2020), soumises aux conditions de performance suivantes : (i) Conditions internes : En 2020 : • économies par rapport au Budget (70 %), et En 2021 et 2022 : • excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget (50 %), et • <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel par rapport au Budget (20 %) ; (ii) Condition externe : du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2022 : évolution du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor comparée à l'évolution du TSR de l'indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) (30 %). Les conditions de performance de ces plans seront mesurées : • pour les conditions internes : d'une part à l'issue de l'année 2020 pour la condition liée aux économies de coûts et d'autre part à l'issue de la période de mesure pour les conditions internes initiales applicables aux années 2021 et 2022 (i.e. critères liés à l'EBITDA et au <i>Free Cash Flow</i>). Le taux définitif de réalisation des conditions internes sera égal à la moyenne pondérée de ces deux taux de réalisation intermédiaires ; et • pour la condition externe : à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration. En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir l'évolution du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor comparée à l'évolution du TSR de l'indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG), l'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 90 %. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribuées. Pour acquérir définitivement le nombre d'actions initialement attribuées, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées, sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, M. Sébastien Bazin devra être dirigeant de la Société de façon continue jusqu'au 28 mai 2023 inclus, sauf décès, invalidité ou départ en retraite. En cas de cessation du mandat de dirigeant avant la date d'acquisition, le dirigeant perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuées, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.
Rémunération en qualité d'Administrateur	NA	M. Sébastien Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur. (anciennement appelée jetons de présence).

3. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Say on pay 2020 du Président-directeur général

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Valorisation des avantages de toute nature	37 349 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2020 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 30 juin 2020, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage GSC et de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 100 heures pour 2020.
Indemnité de départ	NA	Lors de sa réunion en date du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé le principe du versement d'une indemnité de départ au bénéfice de M. Sébastien Bazin, puis a revu, le 19 février 2014, les critères de performance qui y étaient attachés. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, puis renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018. Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2020 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 30 juin 2020, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant équivalent à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, cette indemnité étant due en cas de départ contraint, à savoir révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants : • retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital au cours des trois derniers exercices ; • <i>Free Cash Flow</i> opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ; • taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices. La mesure de la performance se fera comme suit : • si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ; • si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ; • si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due. Le versement des indemnités de départ à M. Sébastien Bazin est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein. Au cours de l'exercice 2020, M. Sébastien Bazin n'a pas perçu d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	Les caractéristiques des régimes de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2020 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2020. Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sébastien Bazin sont : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »). Ces deux régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auprès duquel sont versées les primes afférentes. • « Article 83 » : M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 8 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de huit PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite. Le montant de la cotisation versée au titre de 2020 à un organisme assureur dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 26 327 euros. Le montant estimatif de la rente annuelle de M. Sébastien Bazin au titre de ce régime s'élève, à la date de clôture de l'exercice, à 2 304 euros. Pour la quote-part de cotisation correspondant au plafond d'exonération sociale (5 % de la rémunération dans la limite de cinq PASS), la Société verse le forfait social de 20 % sur la base du montant total de la cotisation employeur et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la Contribution sociale généralisée (CSG) et de la Contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) sur la base du montant individuel qui lui a été accordé. Sur la quote-part de cotisation supérieure au plafond susvisé, la Société verse les cotisations de sécurité sociale (part patronale) et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la CSG, de la CRDS et des cotisations de sécurité sociale (part salariale).

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire (suite)	0 € perçu	• « Article 39 » : M. Sébastien Bazin dirigeant mandataire social de la Société bénéficie 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 de référence annuelle supérieure à cinq PASS et avoir rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année considérée. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe. À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. Le règlement du régime prévoit toutefois la possibilité de maintenir : • les droits potentiels au titre du régime en cas de révocation après l'âge de 55 ans, de mise en préretraite sur la période allant du départ de la Société jusqu'à la date de liquidation des droits au titre du régime de retraite de base, ou d'invalidité de 2^e ou 3^e catégorie au sens de la Sécurité sociale avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire ; • les droits dérivés en cas de décès avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire. La rente servie par ce régime sera réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies (« Article 83 ») décrit ci-dessus et issu des cotisations versées au titre des exercices antérieurs à 2020. Il a acquis progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime, jusqu'au 31 décembre 2019, en fonction de sa rémunération de référence annuelle (la rémunération de référence annuelle étant définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées au cours de l'exercice considéré). Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir : • part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ; • part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ; • part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ; • part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %. Le versement de la rente servie par ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies était soumis à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes : • excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ; • <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %). Le niveau d'atteinte des conditions de performance a été validé chaque année par le Conseil d'administration. Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année jusqu'au 31 décembre 2019. En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle : • le montant de la rente annuelle brute acquise ne pourra excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ; • considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite sera plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de 10 ans précédant son départ en retraite. Les droits potentiels de M. Sébastien Bazin au titre de ce régime ont été estimés, au 31 décembre 2020, 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 1^{er} janvier 2013 et de 16 % pour celles liquidées avant le 1^{er} 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.

3.8 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

Conformément à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, la Société doit exposer et, le cas échéant, expliquer les éléments susceptibles d'avoir une incidence, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange.

Parmi ces éléments figurent les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société. Ainsi, tel que mentionné en page 378 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 6.4.1 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 6.4.1 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 3.1.2 et 3.11 du présent Document d'enregistrement universel.

Enfin, il est rappelé que les actionnaires, réunis lors de l'Assemblée Générale annuelle le 30 juin 2020, ont autorisé la Société à émettre en cas d'offre publique sur ses titres, des bons de souscription d'actions à hauteur d'un maximum de 25 % du capital et à les attribuer gratuitement à l'ensemble des actionnaires. En cas d'offre publique sur les titres de la Société, une telle attribution permettrait, si la Société estimait le prix offert par action insuffisant, un renchérissement de ce prix, voire de faire échec à l'offre si l'offrant ne souhaitait pas en augmenter le prix.

La mise en œuvre de cette autorisation en cas d'offre publique serait du ressort du Conseil d'administration agissant sur recommandation positive d'un Comité *ad hoc* du Conseil d'administration, composé de trois Administrateurs indépendants et présidé par la Vice-présidente, Administratrice référente, qui se prononcerait sur avis d'un Conseil financier.

En cas d'utilisation de cette autorisation, les bons qui seront attribués deviendront caducs en cas d'échec de l'offre ou de toute offre concurrente. Il est proposé aux actionnaires de renouveler cette autorisation lors de l'Assemblée Générale annuelle 2021.

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.

3.9 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

À la date du Document d'enregistrement universel, il n'existe aucune convention intervenue, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société et, d'autre part, une autre

société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

3.10 Assemblée Générale annuelle

3.10.1 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 2021

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),

les seuils statutaires et les dispositions particulières qui s'y attachent (article 9).

L'avis de réunion incluant le projet d'ordre du jour et les projets de résolutions sont publiés au Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) et sont disponibles sur le site Internet de la Société : group.accor.com.

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 et afin de tenir compte des mesures prises par les autorités pour freiner sa propagation ainsi que des recommandations de sécurité sanitaire, le Président-directeur général de la Société, sur délégation du Conseil d'administration, a décidé que l'Assemblée Générale se tiendra exceptionnellement

à « huis clos », sans que les actionnaires et les autres personnes ayant le droit d'y assister ne soient présents physiquement, au siège social de la société situé 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux, conformément aux dispositions de l'Ordonnance n°2020-321 du 25 mars 2020 telle que modifiée et prorogée.

3.11 Autorisations en matière d'augmentations de capital

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 2020
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	Assemblée Générale du 30 avril 2019 21 ^e résolution	10 % du capital	24 mois 30 avril 2021	Réduction du capital social le 30 juin 2020 par annulation de 10 175 309 actions ordinaires dans la cadre de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 20 avril 2018
Augmentation de capital et émission de valeurs mobilières composées :	Assemblée Générale du 30 avril 2019 22 ^e à 26 ^e résolutions		26 mois 30 juin 2021	
• avec droit préférentiel		50 % du capital environ 424 millions d'euros ⁽¹⁾		
• sans droit préférentiel par offre au public		10 % du capital environ 85 millions d'euros ⁽¹⁾ avec ou sans délai de priorité de souscription		
• sans droit préférentiel par offre réservée		10 % du capital environ 85 millions d'euros ⁽¹⁾		
• rémunération de titres apportés à une OPE		10 % du capital environ 85 millions d'euros ⁽¹⁾		
• 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)		
• rémunération d'apport en nature		10 % du capital environ 85 millions d'euros ⁽¹⁾		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et primes	Assemblée Générale du 30 avril 2019 27 ^e résolution	50 % du capital environ 424 millions d'euros ⁽¹⁾	26 mois 30 juin 2021	
Augmentation de capital au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	Assemblée Générale du 30 juin 2020 14 ^e 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 30 août 2022	
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 30 avril 2019 31 ^e résolution	2,5 % du capital constaté Au 30 avril 2019 Dirigeants : plafonnement à 15 % de l'ensemble des actions attribuées au titre de la 32 ^e résolution de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019	38 mois 30 juin 2022	Augmentation de capital de 1 512 537 euros le 1 ^{er} juillet 2020 correspondant à l'émission de 504 179 actions Augmentation de capital de 81 120 euros le 18 octobre 2020 correspondant à l'émission de 27 040 actions. Attribution, sous condition de performance et de présence, (i) le 28 mai 2020 de 1 796 551 actions et (ii) le 21 octobre 2020 de 38 390 actions
Augmentation de capital réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié	Assemblée Générale du 30 avril 2019 30 ^e résolution	2 % du capital social de la Société, au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital, étant précisé que ce montant s'impute sur le montant du plafond prévu dans le cadre de la 14 ^e résolution de l'Assemblée Générale du 30 juin 2020	18 mois 30 octobre 2020	
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 30 juin 2020 16 ^e résolution	25 % du capital environ 196 millions d'euros ⁽²⁾	12 mois 30 juin 2021	

(1) À la date de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

(2) À la date de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 30 juin 2020.

Il est rappelé que, conformément à la 28^e résolution de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019, 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 424 millions d'euros ⁽¹⁾) ;
- augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription : 10 % du capital (environ 85 millions d'euros ⁽¹⁾).

(1) À la date de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

Annexe A

Les membres du Conseil d'administration de Accor (ci-après la « Société ») ont souhaité adhérer aux règles de fonctionnement suivantes, qui constituent le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Ce Règlement s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, notamment le Code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Ce Règlement est strictement interne, et vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration. Il ne peut être invoqué par des actionnaires ou des tiers à l'encontre des Administrateurs, de la Société, ni de toute société du groupe AccorHotels (ci-après le « Groupe »). Il s'applique, en tant que de besoin, aux censeurs nommés par le Conseil d'administration, ainsi qu'aux co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société.

Ce Règlement sera porté à la connaissance des actionnaires et du public.

1. Composition

Le Conseil d'administration est composé, au moins pour moitié, d'Administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

Chaque année, le Conseil d'administration procède à l'évaluation du caractère indépendant de chacun des Administrateurs au regard de ces critères. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public dans le Document d'enregistrement universel.

2. Réunions

Le Conseil d'administration tient au moins six réunions par an, dont une consacrée à l'examen du budget et une consacrée à une revue stratégique de l'activité du Groupe. Un calendrier prévisionnel des réunions de chaque année est adressé aux Administrateurs au plus tard le 31 mars de l'année précédente. Les convocations sont faites par lettre, courrier électronique ou télécopie, ou même verbalement. Elles sont transmises par le Secrétaire du Conseil.

Le projet de procès-verbal de chaque réunion est adressé aux Administrateurs dans les quinze jours de la tenue de ladite réunion et est soumis à l'approbation du Conseil lors de la seconde réunion suivante.

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une réunion est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux. Par ailleurs, le Conseil d'administration procède au moins tous les trois ans à une évaluation formalisée de son fonctionnement.

Les Administrateurs non-exécutifs se réunissent une fois par an, hors la présence des Administrateurs exécutifs et des dirigeants sociaux, pour évaluer la performance de ces derniers et réfléchir à l'avenir du management.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent aux réunions par tous moyens permettant leur identification

et garantissant leur participation effective conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

3. Information du Conseil d'administration

Sont fournies aux Administrateurs toutes les informations qu'ils estiment nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Sauf lorsque le respect de la confidentialité ou des obstacles matériels le rendent impossible, un dossier relatif aux points de l'ordre du jour nécessitant une étude préalable est adressé aux Administrateurs en temps utile, préalablement aux réunions.

En outre, les Administrateurs sont tenus régulièrement informés, entre les réunions, de tous les événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la vie du Groupe. À ce titre, ils sont notamment destinataires de tous les communiqués de presse publiés par la Société, ainsi que d'une synthèse périodique des notes d'analystes financiers portant sur la Société et, le cas échéant, les notes elles-mêmes.

Le Conseil est tenu régulièrement informé, et débat périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements du Groupe ainsi que des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information.

Les Administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qui ne leur aurait pas été remis ; la demande est adressée au Président-directeur général, qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les Administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe, y compris, le cas échéant, en dehors de la présence des mandataires sociaux, après en avoir formulé la demande auprès du Président-directeur général.

4. Compétences du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'administration :

- approuve le budget annuel, y compris le plan de financement annuel, et le plan pluriannuel présentés par le Président-directeur général ;
- examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article 2 du présent Règlement, et les arrête ;
- approuve préalablement et sur recommandation du Comité des engagements les décisions suivantes du Président-directeur général :
 - (i) tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
 - les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,

- les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique),
- les investissements locatifs (le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur de marché de l'actif pris en location),
- les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
- les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales.

Il est néanmoins précisé que, pour les opérations de financement, le Président-directeur général est autorisé à procéder, sans approbation préalable du Conseil d'administration, à tout engagement financier d'un montant inférieur ou égal à 1 milliard d'euros pour autant qu'un tel engagement financier soit pris en application de la politique de financement annuelle du Groupe telle qu'approuvée au préalable par le Conseil d'administration. Dans un tel cas, le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Président-directeur général des opérations réalisées. Il est également précisé que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à 1 an, quel qu'en soit le montant,

- (ii) toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),
- (iii) toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un nombre supérieur à 1 million d'actions par opération ou qu'elle a pour effet de dépasser le seuil de 2 millions d'actions par an ;
- peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Président-directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;
- délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

5. Vice-président du Conseil d'administration – Administrateur référent

Le Conseil d'administration peut nommer un Administrateur indépendant aux fonctions de Vice-président conformément à l'article 14 des statuts de la Société. Celui-ci est nommé pour la durée de son mandat d'Administrateur, étant précisé que le Conseil d'administration peut néanmoins mettre fin à ces fonctions à tout moment.

Conformément aux statuts de la Société, le Vice-président peut, en cas d'empêchement du Président-directeur général, convoquer le Conseil d'administration et, en cas

d'absence du Président-directeur général, en présider les réunions.

Le Vice-président est le point de contact privilégié pour les autres Administrateurs indépendants. Lorsqu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, il organise et préside une réunion réservée aux Administrateurs indépendants au cours de laquelle ceux-ci peuvent débattre de sujets qu'ils souhaitent aborder en dehors d'une réunion plénière du Conseil d'administration.

Le Vice-président veille à ce qu'il soit répondu aux demandes d'actionnaires non représentés au Conseil d'administration, et se rend disponible pour prendre connaissance des commentaires et suggestions de ceux-ci et, le cas échéant, répondre lui-même à leurs questions. À cet effet, la Société lui attribue une adresse électronique spécifique. Il tient le Conseil d'administration informé de tels contacts avec des actionnaires.

En outre, le Vice-président supervise les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration, approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après qu'il lui ait été soumis par le Président-directeur général et traite les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration dans le cadre de la procédure de gestion des situations de conflits d'intérêts décrite à l'article 9.

Il bénéficie de l'assistance du Secrétariat général de la Société pour les tâches administratives résultant de ces fonctions.

6. Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'Administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'Administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président-directeur général, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs (aux frais de la Société), dans les deux cas après information préalable du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président-directeur général.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de quatre :

- le Comité d'audit, de la compliance et des risques ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ;
- le Comité de la stratégie internationale.

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Sur invitation du Président du Comité concerné, le Président-directeur général assiste aux réunions des Comités spécialisés. Toutefois, il n'assiste pas à la partie des réunions du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE au cours de laquelle sont évoqués des points de l'ordre du jour le concernant à titre personnel, ni à la partie des réunions du Comité d'audit, de la compliance et des risques au cours de laquelle les membres du Comité s'entretiennent avec les Commissaires aux Comptes.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut être choisie en dehors des membres du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer, le cas échéant, au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

6.1. Le Comité d'audit, de la compliance et des risques

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques a pour mission d'une part de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. D'autre part, il a également pour mission de préparer les décisions du Conseil d'administration en matière de compliance.

À cet effet, il formule toute recommandation ou proposition au Conseil d'administration dans tous les domaines décrits ci-dessous et exerce en particulier les tâches suivantes :

Audit et risques :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées. À cette occasion, il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;
- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il suit l'efficacité de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il

soit porté atteinte à son indépendance ; il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;

- il suit la réalisation par les Commissaires aux Comptes de leur mission et, en particulier, examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- lors de la désignation des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en menant un appel d'offres des différents cabinets (sauf en cas de renouvellement de mandat) et émet une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux Comptes proposés ;
- il autorise, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les services autres que la certification des comptes susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux Comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, en rend compte au Conseil d'administration et formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal ;
- il s'assure de l'indépendance des Commissaires aux Comptes, notamment en prenant connaissance de leur déclaration d'indépendance, et fait part au Conseil d'administration de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes ;
- il rend régulièrement compte au Conseil d'administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus.

Compliance :

- il examine l'organisation et la mise en œuvre du dispositif de la Société en matière de compliance et notamment se tient informé du déploiement des politiques de compliance ;
- il examine les questions éthiques dont il pourrait avoir connaissance, ou que le Conseil ou son Président renvoie à son examen ;
- il prend connaissance annuellement du rapport du Comité éthique et RSE.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques est composé de trois à six membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques tient au moins trois réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des mandataires sociaux et/ou du Directeur financier après information préalable du Président-directeur général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour. Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins deux jours avant la réunion du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit, de la compliance et des risques doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Le Président-directeur général, le Directeur financier et les Commissaires aux Comptes assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Comité d'audit, de la compliance et des risques.

6.2. Le Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de sept membres au plus. Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président-directeur général.

Les recommandations émises par le Comité des engagements sont votées à la majorité simple, étant entendu que ces recommandations doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil d'administration avant que les engagements concernés ne soient mis en œuvre par le Groupe. Le Comité des engagements a ainsi pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les points suivants :

- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- tout engagement ou toute opération pour lequel ou laquelle le Président-directeur général doit obtenir l'approbation préalable du Conseil d'administration en application de l'article 4. c) du présent Règlement intérieur.

6.3. Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'instruments d'intéressement long-terme et, d'autre part, de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société. Enfin, il a également pour mission de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise et de préparer les décisions du Conseil d'administration concernant la responsabilité sociale et environnementale.

À cet effet, il formule toute recommandation ou proposition au Conseil d'administration dans tous les domaines décrits ci-dessus et exerce en particulier les tâches suivantes :

Nominations :

- il formule des recommandations, en liaison avec le Président-directeur général, quant à la nomination et au plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

ainsi qu'à la sélection de nouveaux Administrateurs. Dans le processus de sélection des candidats aux fonctions d'Administrateur, le Comité prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, veille à ce que chaque Administrateur pressenti possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les Administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaires tant par rapport à la Direction générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier ;

- il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe.

Rémunérations :

- il étudie et formule des propositions quant aux différents éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de la rémunération à court terme, l'attribution d'instruments de motivation à moyen ou long terme comme les actions de performance et les options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que tous dispositifs relatifs à leurs retraites et tous autres avantages de toute nature ;
- il définit et met en œuvre les règles de fixation de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme du Groupe ;
- il donne au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution d'instruments de motivation à moyen ou long terme comme les options de souscription ou d'achat d'actions ou les actions de performance au profit des salariés du Groupe et sur le ou les plans proposés par le Président-directeur général ;
- il est informé et donne un avis sur la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe et examine la cohérence de cette politique ;
- il formule une recommandation au Conseil sur le montant global de la rémunération des Administrateurs qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de cette rémunération et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte, conformément à l'article 8 du présent Règlement, de leur assiduité au Conseil et dans les Comités ;
- il examine la politique et les projets proposés par le Président-directeur général en matière d'augmentation de capital réservée aux salariés et de tout programme d'actionnariat salarié ;
- il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions et l'attribution d'actions de performance.

Gouvernance :

- il est chargé, en liaison avec le Président-directeur général, de formuler des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil ;
- il mène des réflexions et émet des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, et notamment, examine la conformité des pratiques de gouvernance de la Société aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société adhère ;
- il examine régulièrement la situation des Administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des Administrateurs ;
- il veille en permanence sur l'évolution de l'actionnariat de la Société et réfléchit aux moyens, notamment juridiques, permettant d'améliorer la connaissance de l'actionnariat ;
- dans le cadre de la procédure de gestion des conflits d'intérêts, il examine tous les cas de conflit d'intérêts d'un ou plusieurs actionnaires au regard de l'intérêt social, ou de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires et des cas de conflits d'intérêts concernant les Administrateurs ;
- il examine l'évolution des missions du Conseil d'administration ;
- il prépare toutes discussions entre la Société et les actionnaires, portant sur l'évolution de leur participation au capital, leur représentation éventuelle dans les organes sociaux, et les éventuelles relations contractuelles entre ces actionnaires et la Société, notamment en préparant les décisions du Conseil d'administration autorisant les conventions dites réglementées.

Responsabilité sociale et environnementale :

- il examine les orientations de la politique RSE et prend connaissance des résultats de celle-ci.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE est composé de trois à sept membres, dont une majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration, ainsi que d'un Administrateur représentant les salariés. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées sur instruction du Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

6.4. Le Comité de la stratégie internationale

Le Comité de la stratégie internationale est composé de tous les Administrateurs et a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe à l'international, et en particulier en matière :

- d'axes stratégiques de développement hôtelier du Groupe à l'international ;
- de répartition géographique des activités du Groupe et des enjeux et risques géopolitiques correspondants ;
- de suivi de projets, d'alliances et de partenariats internationaux significatifs du Groupe.

Le Comité tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées sur instruction du Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

7. Secrétaire du Conseil d'administration

Conformément aux statuts, le Conseil d'administration nomme un Secrétaire, qui peut être choisi en dehors de ses membres.

Le Secrétaire du Conseil a pour mission de procéder à la convocation des réunions du Conseil d'administration sur mandat du Président-directeur général et d'établir les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci. Il est chargé de l'envoi des documents de travail aux Administrateurs dans les conditions prévues à l'article 3 du présent Règlement intérieur, et se tient plus généralement à la disposition des Administrateurs pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société.

Il est également chargé de conserver les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus à l'article 9.

Enfin, à la demande du Président-directeur général ou des Présidents des Comités, le Secrétaire du Conseil assiste, en tant que de besoin, aux réunions des Comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des Comités.

8. Rémunération des Administrateurs

Le Conseil d'administration procède, sur la proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, à la répartition du montant annuel de la rémunération allouée par l'Assemblée Générale.

Les membres du Conseil ont droit à une part fixe en considération de leurs fonctions d'Administrateur et, le cas échéant, de membre, voire de Président, d'un ou plusieurs Comités, et à une part variable fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont ils sont membres.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- le montant annuel de la rémunération des Administrateurs est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil ;
- le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités sert à verser la part fixe de la rémunération des Administrateurs ;
- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités servent à verser la part variable de la rémunération des Administrateurs, sur la base d'un montant par réunion fixé par le Conseil en fonction, dans chaque cas, du nombre total de réunions intervenues au cours de l'exercice et du nombre de membres composant chaque instance, la part variable ainsi déterminée étant ensuite versée à chaque Administrateur en fonction de son assiduité ;
- les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'Administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;

- un montant forfaitaire destiné aux fonctions de Censeur est réparti selon les mêmes règles que celles décidées pour l'enveloppe destinée au Conseil ou celle destinée aux Comités ;
- les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
- les membres du Comité d'audit, de la compliance et des risques, ainsi que les membres du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE perçoivent une part fixe majorée selon une clé de majoration décidée par le Conseil d'administration ;
- les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de rémunération à ce titre ;
- les Administrateurs représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération à ce titre, étant précisé que le montant qu'ils auraient dû percevoir ne sera pas distribué et que la Société a pris l'engagement d'affecter une somme équivalente au soutien de collaborateurs du Groupe en difficulté ;
- le Conseil d'administration peut, au titre de la part variable, allouer une rémunération exceptionnelle pour une mission ou un mandat confié à un Administrateur ou à un Censeur ;
- le règlement de la rémunération des Administrateurs est effectué dans les trois mois de l'exercice échu.

9. Conflits d'intérêts et informations sensibles

9.1. Situations de conflits d'intérêts

Tout Administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou indirecte, par personne interposée ou de toute autre manière, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Vice-président du Conseil d'administration ainsi que le Secrétaire du Conseil.

Il est précisé en tant que de besoin qu'un rattachement direct ou indirect à une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société peut, outre la situation de conflit d'intérêts qu'il engendre, soulever également des difficultés au regard des règles de concurrence. À cet égard, un Administrateur ne peut durant son mandat accepter sans autorisation du Conseil un mandat social ou des fonctions de direction ou de consultant au sein d'une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société.

Il est également rappelé qu'aux termes de l'article 15 des statuts de la Société les Administrateurs ainsi que toute personne appelée à assister au Conseil sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard des informations données au cours de débats.

9.2. Informations sensibles du point de vue du droit de la concurrence

Aucune information sensible du point de vue du droit de la concurrence ne peut être dévoilée ou discutée en présence d'un Administrateur ayant un rattachement direct ou indirect à une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société (un « Administrateur Concerné »).

La notion d'information sensible du point de vue du droit de la concurrence s'entend de toute information non publique qui pourrait permettre à l'Administrateur Concerné de comprendre ou d'influencer la stratégie, notamment commerciale, de la Société sur le ou les marchés où est présente la personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société et avec laquelle l'Administrateur Concerné a un rattachement.

Cette notion recouvre, en particulier, les informations ayant trait, pour le ou les marchés considérés :

- aux projets de développement en cours ou futurs, notamment en matière de fusions-acquisitions ;
- aux prix ou stratégies de prix actuels ou futurs (y compris les remises ou rabais) ;
- aux ventes, promotions, termes et conditions promotionnelles et publicitaires actuels ou futurs (y compris les dépenses promotionnelles ou publicitaires, les termes et conditions de vente, et plus généralement les stratégies de ventes) ;
- aux marges et objectifs ou indicateurs de profitabilité relatifs à des activités, produits ou services spécifiques ;
- aux capacités actuelles ou futures, y compris les plans d'augmentation ou de réduction des capacités ;
- aux clients, listes de clients, programmes de fidélité et, le cas échéant, aux réponses ou projets de réponses aux appels d'offres ;
- aux coûts liés à des produits, services ou technologies ;
- aux projets technologiques, informatiques ou de recherche-développement ;
- aux parts de marché ;
- à l'analyse du marché, y compris aux évolutions anticipées de l'offre et/ou de la demande et des prix ;

à moins dans chaque cas que cette information ne soit plus sensible du point de vue du droit de la concurrence, en raison de son caractère général, ou parce que suffisamment ancienne ou agrégée, ou encore parce que composée uniquement de données publiques.

Le risque d'échange d'informations sensibles du point de vue du droit de la concurrence est assimilé en tous points à une situation de conflit d'intérêts au sens du présent article.

9.3. Déclaration des conflits d'intérêts

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque Administrateur déclare les liens de toute nature qu'il entretient, directement ou indirectement, par personne interposée ou de toute autre manière, avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs concurrents, clients, partenaires ou fournisseurs. Il l'adresse au Président-directeur général et au Vice-président, avec copie au Secrétaire du Conseil.

En cas de survenance d'un événement rendant en tout ou partie inexacte la déclaration, ou en cas de doute quant à l'existence d'un conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur en informe sans délai le Vice-président et le Secrétaire du Conseil.

Sur la base de ces déclarations, le Vice-président, avec l'assistance du Secrétaire du Conseil et, le cas échéant, de conseils externes, établit une liste, Administrateur par Administrateur, des sujets susceptibles de susciter des conflits d'intérêts. Il en informe le Conseil d'administration

annuellement, et à l'occasion de chaque modification, et rappelle les mesures adoptées afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêts.

9.4. Ligne de conduite en cas de situation de conflit d'intérêts

En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil ou du Comité traitant du sujet.

Il ne reçoit pas les informations relatives au point de l'ordre du jour suscitant un conflit d'intérêts, ni la partie du procès-verbal du Conseil d'administration correspondante.

Si l'agenda de telle ou telle réunion du Conseil ou d'un Comité le nécessite, la réunion peut sur décision du

Président-directeur général ou du Vice-président être organisée en deux parties, l'une se déroulant en présence du ou des Administrateurs Concernés, au cours de laquelle aucune information sensible du point de vue du droit de la concurrence ou plus généralement d'un conflit d'intérêts ne peut être discutée, et l'autre se déroulant hors la présence de ces Administrateurs.

Toute décision du Conseil d'administration concernant un conflit d'intérêts est relatée dans le procès-verbal du Conseil.

Toute difficulté relative à la mise en œuvre du présent article 9 sera soumise au Vice-président du Conseil ou, à la demande de ce dernier en cas de difficulté, au Comité d'audit, de la compliance et des risques, en présence du Vice-président. En cas de difficulté persistante, le Conseil d'administration se prononcera sur recommandation du Comité.

Annexe B

Charte de l'administrateur (tel que modifié 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.

3.12 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020)

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

Accor

Tour Sequana

82, rue Henri Farman

92445 Issy-les-Moulineaux

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 de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Katara Hospitality (Projet Kasada)

Personnes concernées

Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani, administrateur de votre société et président du conseil d'administration de la société Katara Hospitality, et monsieur Aziz Aluthman Fakhroo, administrateur de votre société désigné par Qatar Investment Authority, contrôlant la société Katara Hospitality.

Nature et objet

Conclusion d'un accord de partenariat avec la société Katara Hospitality en vue de la création d'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, Kasada Capital Management. Ce fonds disposera de 500 millions de US dollars de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de 350 millions de US dollars par la société Katara Hospitality et 150 millions de US dollars 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.

Au cours de l'exercice 2020, le fonds Kasada Capital Management a acquis des hôtels sous enseigne Accor et lancé le développement de nouveaux projets d'hôtels sous enseigne Accor. Ainsi, sur l'exercice 2020, votre société a versé un montant de 30,2 millions d'euros dans le cadre de cet accord de partenariat.

Conventions approuvées au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale du 30 juin 2020, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 2 avril 2020.

Avec la SASP Paris Saint-Germain Football

Personnes concernées

Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani et Monsieur Aziz Aluthman Fakhroo, administrateurs de votre société désignés par Qatar Investment Authority, dont la société Paris Saint-Germain Football est une filiale indirecte.

Nature et objet

Contrat de partenariat avec le club de football du Paris Saint-Germain.

Modalités

Votre conseil d'administration du 20 février 2019 a autorisé votre société à établir un partenariat aux termes duquel cette dernière devient le partenaire principal du club de football professionnel du Paris Saint-Germain et la marque « ALL-Accor Live Limitless » figure sur les maillots des équipes du club. Votre conseil d'administration a considéré que ce contrat de partenariat, signé en date du 21 février 2019, donne une visibilité mondiale au nouveau programme « ALL-Accor Live Limitless », en bénéficiant de la grande exposition médiatique du club et de ses joueurs, et qu'il permet en outre au groupe Accor, à travers son programme de fidélité, de proposer des expériences uniques à ses membres, comme assister à un match ou rencontrer des joueurs.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2021

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	ERNST & YOUNG et Autres		
Olivier Lotz	Cédric Haaser	Jean-Christophe Goudard	François-Guillaume Postel



COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ET ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

4.1	Commentaires sur l'exercice 2020	306
4.2	Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2020	318
4.3	Contrats importants	322
4.4	Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	322



4.1 Commentaires sur l'exercice 2020

Dans un contexte de crise mondiale sans précédent lié à la pandémie de la Covid-19, Accor a vu ses activités et ses résultats sévèrement impactés en 2020.

Le Groupe a tout d'abord finalisé la transformation de son modèle *asset light* avec les cessions de 85,8 % d'Orbis pour 1,06 milliard d'euros et de 16 hôtels Mövenpick en location.

Puis, la progression rapide de la pandémie et la dégradation de l'environnement sectoriel ont conduit Accor à engager des initiatives de solidarité à l'égard de ses collaborateurs, de ses partenaires individuels, des personnels soignants et des personnes vulnérables *via* la création du Fonds All Heartist.

Dans le même temps, le Groupe a noué un partenariat avec Bureau Veritas pour rassurer ses clients sur le niveau d'exigence sanitaire mis en œuvre au sein de ses hôtels grâce à la création du label « ALLSAFE », et un partenariat avec Axa Partners pour leur proposer une assistance médicale les couvrant lors de leurs séjours.

Accor a pris également des mesures de préservation de ses liquidités, à travers notamment la suspension du paiement d'un dividende de 280 millions d'euros, la suspension du programme de rachats d'actions de 700 millions d'euros, la suspension des opérations de croissance externe significative, l'abaissement de ses investissements récurrents à 102 millions d'euros, la réduction de ses coûts centraux de 60 millions d'euros et la rationalisation de ses coûts de distribution, de marketing et informatiques.

Le Groupe a renforcé son bilan pour maintenir ses liquidités à près de 4 milliards d'euros en émettant une ligne de crédit de 560 millions d'euros, ne comportant pas de covenant, complétant une ligne non utilisée de 1,2 milliard d'euros, bénéficiant de l'extention d'une suspension d'application de covenant jusqu'en juin 2022, et en émettant une obligation convertible en actions de 500 millions d'euros en prévision du remboursement d'une obligation arrivant à échéance en février 2021.

Accor a également procédé à une analyse granulaire de son organisation afin de la rendre plus efficace pour mieux l'adapter à son modèle opérationnel. Un plan d'économie de coûts récurrents de 200 millions d'euros a été défini et sa mise en œuvre, qui représentera un coût non récurrent d'environ 300 millions d'euros jusqu'en 2023, a débuté en 2020 à hauteur de 168 millions d'euros comptabilisés dans les produits et charges non courants dans le compte de résultat.

Accor a continué d'élargir son écosystème de marques et de services en acquérant 100 % des activités hôtelières de sbe et est entré en négociations exclusives avec Ennismore en vue de créer le leader mondial de l'hôtellerie Lifestyle.

Le Groupe a poursuivi son développement avec l'ouverture de 205 hôtels en 2020, soit 28 942 chambres, portant son parc hôtelier à 753 344 chambres (5 139 hôtels), et dispose d'un pipeline de 212 000 chambres (1 209 hôtels).

En baisse de 62,0 % sur l'année 2020, le RevPAR du Groupe témoigne de la dégradation globale de l'environnement marquée par des mesures de confinement et de fermeture des frontières qui ont restreint les déplacements des personnes pour lutter contre la propagation de l'épidémie.

Après un point bas observé au deuxième trimestre dans toutes les régions du monde, l'activité s'est sensiblement améliorée au troisième trimestre, avec notamment une bonne saison estivale en Europe. Les nouvelles restrictions prises par les gouvernements européens face à la recrudescence de l'épidémie au dernier trimestre ont stoppé la reprise amorcée durant l'été. Le RevPAR du Groupe s'est replié de 66,2 % au quatrième trimestre ; celui de l'Europe a diminué de 73,1 %, alors que les autres régions poursuivent leur reprise progressive.

En conséquence, Accor présente en 2020 un chiffre d'affaires en forte baisse à 1 621 millions d'euros et un excédent brut d'exploitation de - 391 millions d'euros. Le résultat opérationnel est négatif à - 2 201 millions d'euros, incluant une quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence de - 578 millions d'euros ainsi que des dépréciations d'actifs pour 1 031 millions d'euros. Le résultat financier se dégrade à - 108 millions d'euros et le résultat net part du Groupe s'établit à - 1 988 millions d'euros.

Résultats consolidés au 31 décembre 2020

(en millions d'euros)	2019	2020	Variation publiée	Variation PCC ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	4 049	1 621	(60,0) %	(54,8) %
Excédent brut d'exploitation	825	(391)	(147,4) %	(140,2) %
Marge sur excédent brut d'exploitation	20,4 %	(24,1) %	(44,5) pts	(41,6) pts
Résultat d'exploitation	497	(665)		
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	3	(578)		
Produits et charges non courants	177	(958)		
Résultat opérationnel	678	(2 201)		
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	447	(2 244)		
Résultat des activités non poursuivies	17	257		
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	464	(1 988)		

(1) PCC = à périmètre et change constants. Cette variation permet de comparer les exercices entre eux en neutralisant les impacts liés aux acquisitions et cessions d'activité, ainsi que les effets de change sur les comptes.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 1 621 millions d'euros, en baisse de 54,8 % à données comparables, et de 60,0 % à données publiées par rapport à l'exercice 2019.

(en millions d'euros)	2019	2020	Variation publiée	Variation PCC ⁽¹⁾
HotelServices	2 894	1 142	(60,5) %	(59,8) %
Actifs Hôteliers	1 077	398	(63,0) %	(45,8) %
Nouvelles activités	159	91	(43,2) %	(42,9) %
Holding & Intercos	(81)	(9)	N/A	N/A
TOTAL	4 049	1 621	(60,0) %	(54,8) %

(1) PCC = à périmètre et change constants.

Les données publiées reflètent les éléments suivants :

- les effets de périmètre (acquisitions et cessions) contribuent négativement pour -155 millions d'euros liés essentiellement à la cession des hôtels Mövenpick en location ;
- les effets de change ont un impact négatif de - 53 millions d'euros, lié essentiellement au dollar australien (- 2,7 %) et au real brésilien (- 24,7 %).

Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation** du Groupe s'établit à - **391 millions d'euros** au 31 décembre 2020. La sensibilité de l'EBE au RevPAR ressort à - 18 millions d'euros pour chaque point de baisse de RevPAR au second semestre contre - 19 millions d'euros au premier semestre, grâce notamment à un meilleur contrôle des coûts. La **marge sur excédent brut d'exploitation** ressort à - **24,1 %**.

(en millions d'euros)	2019	2020	Variation publiée	Variation PCC ⁽¹⁾
HotelServices	741	(257)	(134,8) %	(132,8) %
Actifs Hôtelières	216	3	(98,5) %	(77,5) %
Nouvelles activités	(2)	(25)	N/A	N/A
Holding & Intercos	(129)	(112)	N/A	N/A
TOTAL	825	(391)	(147,4) %	(140,2) %

(1) PCC = à périmètre et change constants.

En chute de 134,8 % à données publiées et de 132,8 % à données comparables, l'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices est négatif à - 257 millions d'euros**, contre 741 millions d'euros en 2019, liée principalement à la Division Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation. Pour rappel, cette division a vocation à dépenser l'équivalent des redevances perçues des propriétaires hôteliers. Cependant, les coûts n'ont pas diminué dans les mêmes proportions que le chiffre d'affaires dans le contexte de crise sanitaire et ont donc engendré une perte d'EBE. Les coûts de personnel des hôtels supportés par le Groupe ont quant à eux bien été remboursés par les hôtels, et figurent en chiffre d'affaires d'HotelServices (en application de la norme IFRS 15).

Les **Nouvelles Activités** enregistrent un **excédent brut d'exploitation négatif de - 25 millions d'euros contre un EBE de - 2 millions d'euros en 2019**. Cette perte est limitée au regard de la baisse de chiffre d'affaires de 68 millions

d'euros constatée en 2020. Les activités les plus impactées par la crise sont celles les plus exposées à l'industrie du voyage comme les services de réservation hôtelière.

Les **Actifs Hôtelières & Autres** réalisent une performance positive de 3 millions d'euros, en baisse de 98,5 % à données publiées et de 77,5 % à données comparables. L'écart entre ces variations s'explique par la cession des hôtels en location de Mövenpick et par la transformation du modèle qui a recentré la division sur l'Asie-Pacifique et sur les activités Strata (activité de distribution de chambres et d'appartements et de gestion de propriétés), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et AccorPlus (programme de cartes de réduction).

Ensemble, les lignes **Holding & Intercos**, qui représentent les frais de siège, sont en légère amélioration au niveau de l'excédent brut d'exploitation grâce à la mise en œuvre du plan d'économies depuis mars 2020.

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à - **665 millions d'euros** au 31 décembre 2020 contre un gain de 497 millions d'euros au 31 décembre 2019.

(en millions d'euros)	2019	2020
Chiffre d'affaires	4 049	1 621
Charges de personnel	(1 939)	(1 115)
Loyers	(62)	(12)
Autres charges d'exploitation	(1 223)	(885)
Excédent brut d'exploitation	825	(391)
Amortissements et provisions	(328)	(274)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	497	(665)

Les **charges de personnel**, qui incluent les coûts de personnel des hôtels remboursés à Accor par les propriétaires hôteliers s'élèvent à **1 115 millions d'euros** en 2020 contre 1 939 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 42 %. Cette baisse s'explique principalement par l'effet des mesures d'adaptation engagées par le Groupe pour faire face à la crise sanitaire, par la baisse des coûts refacturés aux propriétaires liée à la fermeture des hôtels, et par des aides gouvernementales

relatives aux mesures de chômage partiel et de maintien de l'emploi obtenues, principalement en Australie, au Canada, en Allemagne et en France.

La **charge de loyers**, qui correspond à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location s'élève à **12 millions d'euros** en 2020 contre 62 millions d'euros en 2019 en raison de la cession du portefeuille d'hôtels Mövenpick en location.

Les **autres charges d'exploitation** sont en baisse à **885 millions d'euros contre 1 223 millions d'euros en 2019**. Elles sont principalement composées de coûts marketing, de dépenses de publicité et de promotion, de coûts de distribution et de coûts informatiques, en baisse du fait des mesures de réduction des coûts prises par le Groupe dès mars 2020.

Les **amortissements et provisions** de l'exercice ressortent à **274 millions d'euros** contre 328 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel** ressort en forte baisse à **- 2 201 millions d'euros**, contre 678 millions d'euros à fin décembre 2019.

(en millions d'euros)	2019	2020
Résultat d'exploitation	497	(665)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	3	(578)
Charges de restructuration	(8)	(167)
Dépréciations d'actifs	(181)	(1 031)
Plus ou moins-values de cession	352	1
Autres produits et charges non récurrents	15	240
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	678	(2 201)

- La **quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est de **- 578 millions d'euros** et résulte d'une combinaison de pertes opérationnelles et de dépréciations d'actifs. Les principaux contributeurs sont AccorInvest (390 millions d'euros), sbe (66 millions d'euros) et Huazhu (21 millions d'euros).
- Les charges de restructuration s'élèvent à **167 millions d'euros**, et s'expliquent par un plan de transformation visant à simplifier l'organisation du Groupe pour renforcer son efficacité.
- Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **1 031 millions d'euros** contre 181 millions d'euros en 2019. Ces dépréciations sont le résultat des perspectives de retour aux niveaux de RevPAR d'avant crise en 2024 et de l'augmentation des taux d'actualisation reflétant de la volatilité des marchés. Elles concernent principalement les marques (263 millions d'euros), les contrats de gestion hôtelière (189 millions d'euros), les écarts d'acquisition pour les pôles Actifs Hôtels & Autres (122 millions d'euros) et les Nouvelles Activités (60 millions d'euros), le prêt accordé à l'entité sbe préalablement à sa prise de contrôle (266 millions d'euros) et des participations mises en équivalence (96 millions d'euros), tel que présenté dans les notes 2.1, 7, 8.3 des comptes consolidés.
- Les **plus et moins-values de cession** sont **quasi-nulles à 1 million d'euros**. Pour rappel, un gain de **352 millions d'euros** avait été constaté en 2019 et intégrait notamment le produit des cessions de 4,9 % du capital de Huazhu Group Ltd pour 301 millions d'euros.
- Les **autres produits et charges non récurrents** s'élèvent à **240 millions d'euros** contre 15 millions d'euros en 2019. Ils comprennent l'impact positif du remboursement reçu au titre de précompte acquitté sur la période 2002-2004 pour 254 millions d'euros. Pour rappel, une **reprise de provision retraite de 37 millions d'euros** avait été effectuée en 2019, résultant du gel des régimes de retraite supplémentaires appliqué conformément aux dispositions de la loi Pacte en France.

Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	2019	2020
Résultat opérationnel	678	(2 201)
Résultat financier	(75)	(108)
Impôts	(138)	62
Résultat net des activités non poursuivies	20	257
Résultat net de l'ensemble consolidé	485	(1 990)
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	464	(1 988)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)	1,55	(7,71)
Résultat net, part des intérêts minoritaires	21	(2)

Le **résultat financier** s'établit à - **108 millions d'euros** à fin décembre 2020 contre - 75 millions d'euros à fin décembre 2019. Cette variation négative de 33 millions d'euros recouvre principalement les éléments suivants :

- une baisse du coût de l'endettement financier net de 6 millions d'euros ;
- une hausse des autres charges financières de 39 millions d'euros, dont une variation de perte de change de 12 millions d'euros ;

Le Groupe présente un **produit d'impôt** de **62 millions d'euros** contre une charge de 138 millions d'euros en 2019.

Le **résultat net des activités non poursuivies** présente un **bénéfice de 257 millions d'euros** contre un bénéfice de 20 millions d'euros au 31 décembre 2019, reflétant principalement la plus-value de cession d'Orbis.

Le **résultat net part du Groupe** s'établit à - **1 988 millions d'euros contre 464 millions d'euros en 2019**. Sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation de 262 233 805 actions au 31 décembre 2020, le **résultat net part du Groupe par action** est négatif à - **7,71 euros** au 31 décembre 2020 contre 1,55 euro en 2019.

Free Cash-Flow récurrent

(en millions d'euros)	2019	2020
Excédent brut d'exploitation	825	(391)
Coût de l'endettement financier net	(73)	(66)
Impôt sur les sociétés payé	(122)	16
Remboursement de dette de loyers	(137)	(84)
Charges et produits non décaissés dans l'EBE et autres	104	160
Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents	597	(365)
Investissements récurrents sur actifs existants et de développement	(161)	(102)
Variation du besoin en fonds de roulement et des actifs de contrats	(2)	(260)
Free Cash-Flow récurrent	434	(727)
Taux de « cash conversion » ⁽¹⁾	77 %	N/A

(1) (Excédent Brut d'Exploitation - Investissements récurrents - Remboursement de dette de loyers) / (Excédent Brut d'Exploitation - Remboursement de dette de loyers).

La **marge brute d'autofinancement** est négative à - **365 millions d'euros** au 31 décembre 2020, contre 597 millions d'euros au 31 décembre 2019 du fait de niveaux d'activité très dégradés en 2020 et d'une perte d'excédent brut d'exploitation de 391 millions d'euros.

Les **Investissements récurrents**, qui incluent les « key money » versés par HotelServices dans le cadre de son développement, les investissements dans le digital et l'informatique ont été réduit à **102 millions d'euros** en 2020 contre 161 millions d'euros en 2019. Cette réduction résulte d'une revue des investissements prévus pour 2020 dans le cadre des mesures déployées face à la crise de la Covid-19.

La variation du **besoin en fonds de roulement et des actifs de contrats** s'élève à - **260 millions d'euros** contre - 2 millions d'euros en 2019. Elle reflète l'allongement des délais de paiement des redevances accordés aux propriétaires d'hôtels dans le contexte de la crise de la Covid-19 qui a poussé un grand nombre d'entre eux à fermer temporairement leurs établissements.

Le **free cash-flow récurrent** est négatif à - **727 millions d'euros** au 31 décembre 2020 contre un **free cash-flow** récurrent positif de 434 millions d'euros en 2019.

La **consommation de liquidité moyenne mensuelle** ressort à 61 millions d'euros sur l'année 2020, en baisse par rapport aux 80 millions d'euros sur le premier semestre 2020 grâce aux mesures d'économies prises par le Groupe pour préserver ses liquidités.

- réduction des coûts centraux de 60 millions d'euros incluant un gel des dépenses de voyage, des embauches et la mise au chômage partiel des salariés ;
- réduction des investissements récurrents prévus en 2020 autour de 100 millions d'euros ;
- rationalisation des coûts de distribution, de marketing et informatiques.

Au total, le Groupe est parvenu à améliorer la sensibilité de l'EBE au RevPAR à 18 millions d'euros au second semestre contre 20 millions d'euros au premier semestre.

Renforcement de la liquidité du Groupe

Accor a également renforcé son bilan dès mai 2020 en souscrivant une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 560 millions d'euros. Cette ligne, qui ne comporte pas de covenant, s'ajoute à la ligne de crédit non utilisée de 1,2 milliard d'euros signée en juillet 2018, pour laquelle le Groupe a obtenu un report d'application de covenant jusqu'en juin 2022.

En ajoutant ces deux lignes de crédit renouvelables à la trésorerie existante (2,5 milliards d'euros), le Groupe bénéficie d'une situation de liquidité solide qui excède 4,0 milliards d'euros à fin décembre 2020.

En novembre 2020, le Groupe avait également procédé à l'émission d'une obligation convertible de 500 millions d'euros en vue d'anticiper le remboursement d'une obligation de 550 millions d'euros arrivant à maturité en février 2021.

Mise en place rapide d'un plan d'économie de coûts récurrents de 200 millions d'euros dès 2020

Parallèlement, Accor a procédé à une analyse granulaire de son organisation en vue de l'adapter au modèle *asset*

light du Groupe. Un **plan d'économie de coûts récurrents de 200 millions d'euros** a été présenté en août 2020 et se déroule selon l'agenda prévu. Sa mise en œuvre représente un coût non récurrent de 300 millions d'euros dont 168 millions d'euros ont été comptabilisés en 2020 dans les autres produits et charges non courants dans le compte de résultat.

Les économies de coûts sont partagées à parts égales entre des réductions salariales et non salariales. 40 % de ces économies affecteront les segments Management & Franchise et Holding et 60 % concerneront la Division Ventes, Marketing, Distribution et Fidélité. L'impact positif attendu sur l'EBE en 2021 est de l'ordre de plus de 70 millions d'euros.

Dividende et Payout ratio

Pour rappel, le Conseil d'administration a décidé en 2020 de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019 en raison des incertitudes que la pandémie de Covid-19 fait peser sur les activités de Accor.

Compte tenu du contexte actuel et des incertitudes toujours présentes, le Conseil d'administration a de nouveau proposé de ne pas distribuer de dividendes lors de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

(en millions d'euros)	2019	2020
Free Cash-Flow récurrent ⁽¹⁾	434	(727)
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions d'actions)	272	262
Free Cash-Flow récurrent ⁽¹⁾ par action (en euros)	1,6	(2,8)
Dividende ordinaire par action (en euros)	- (2)	- (2)
Dividende ordinaire	-	-
Payout ratio	-	-

(1) Correspond à la marge brute d'autofinancement – les investissements – la variation du BFR et des actifs de contrats.

(2) Le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre des exercices 2019 et 2020 en raison de la crise sanitaire.

Flux financiers

(en millions d'euros)	2019	2020
Free Cash-Flow récurrent	434	(727)
Acquisitions et cessions d'actifs	109	914
Restructuration de la dette de sbe	-	(255)
Prêt Sequana	-	281
Variation des passifs de loyers	(548)	131
Dividendes	(294)	(2)
Rachat d'actions propres	-	(300)
Instrument hybride (net des frais d'émission) ⁽¹⁾	148	(161)
Autres	(48)	126
VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET	(199)	7
Dette nette	1 353	1 346

(1) Soldes résultant de l'émission de deux nouvelles obligations hybrides perpétuelles de 500 millions d'euros chacune, assorties respectivement de coupon de 4,375 % et 2,625 %, pour le rachat partiel de 772 millions d'euros sur l'émission obligataire hybride perpétuelle de 900 millions d'euros émise en juin 2014.

En 2019, le montant de 148 millions d'euros correspond à l'excédent de liquidité dégagé par le rachat partiel, diminué du coupon versé aux porteurs pour 42 millions d'euros.

En 2020, le montant de - 161 millions d'euros correspond au remboursement de l'encours résiduel, augmenté du coupon versé aux porteurs pour 34 millions d'euros.

Les **acquisitions et cessions d'actifs** réalisées en 2020 s'élèvent à **914 millions d'euros**, et comprennent notamment la cession d'Orbis pour un montant de 1 051 millions d'euros.

La **dette de loyers** est en baisse de **131 millions d'euros**.

L'**endettement net** du Groupe s'élève à fin décembre 2020 à **1 346 millions d'euros** contre 1 353 millions d'euros à fin décembre 2019. Cette stabilité recouvre principalement les éléments suivants :

- le free cash-flow récurrent négatif de 727 millions d'euros ;
- une sortie de trésorerie de 255 millions d'euros afin de procéder à la restructuration de la dette de sbe ;
- le rachat de la dernière tranche de 300 millions d'euros du programme de rachats d'actions datant de 2018 ;

- le remboursement de l'obligation hybride émise en 2014 et paiement du coupon pour 161 millions d'euros ;
- la cession du portefeuille immobilier d'Orbis pour un montant de 1 051 millions d'euros ;
- le remboursement de 307 millions d'euros au titre du précompte acquitté sur la période 2002-2004 ;
- le reclassement en passif destiné à être cédé de la dette contractée pour acquérir le siège parisien du Groupe pour 281 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, le **coût moyen de la dette** du Groupe s'établit à **1,61 %** avec une **maturité moyenne de 3,2 années**, sans échéance significative de remboursement avant 2023.

Résultats par division stratégique

Le Groupe est organisé autour des trois divisions stratégiques présentées ci-après. Le coût des fonctions supports centrales (gouvernance, finance, communication, ressources humaines, juridique...) est présenté séparément dans une rubrique dédiée « Holding/Éliminations ».

HOTELSERVICES	NOUVELLES ACTIVITÉS	ACTIFS HÔTELIERS & AUTRES	HOLDING & INTERCOS
MANAGEMENT & FRANCHISE • Achats SERVICES AUX PROPRIÉTAIRES • Ventes, Marketing, Distribution • Services partagés • Remboursement des coûts de personnel	• Onefinestay • D-Edge • VeryChic • John Paul • Gekko • Resdiary • Adoria	• Hôtels en propriété & location fixe de Mantra • Hôtels en location variable sur RBE au Brésil • Sofitel Gezirah/ BelOmbre • AccorPlus • Strata • Timeshare	• Élimination Interco • Fonctions corporate

Indicateurs globaux par division

Accor présente sur l'année 2020 un **excédent brut d'exploitation** négatif de - 391 millions d'euros, en baisse de 147,4 % à données publiées et de 140,2 % à données comparables. La **marge sur excédent brut d'exploitation** est en baisse de 44,5 points à - 24,1 %.

(en millions d'euros)	HotelServices	Nouvelles Activités	Actifs Hôtelières & Autres	Holding & Intercos	Accor
Chiffre d'affaires 2020	1 142	91	398	(9)	1 621
Excédent brut d'exploitation 2020	(257)	(25)	3	(112)	(391)
Marge sur excédent brut d'exploitation 2020	(22,5) %	(28,0) %	0,8 %	N/A	(24,1) %
Chiffre d'affaires 2019	2 894	159	1 077	(81)	4 049
Excédent brut d'exploitation 2019	741	(2)	216	(129)	825
Marge sur excédent brut d'exploitation 2019	+ 25,6 %	(1,2) %	+ 20,0 %	N/A	+ 20,4 %

HotelServices

Pour rappel, la division HotelServices centralise les activités de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, toutes deux présentées distinctement :

- **« Management & Franchise »** : activité de gestion et de franchise d'hôtels reposant sur la perception de redevances, ainsi que sur l'activité générée par les achats :
- **les contrats de franchise** : les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires. Accor propose l'accès à plusieurs services, au premier rang desquels ses marques, et l'accès à la distribution centrale du Groupe. D'autres services sont proposés aux propriétaires, notamment la centrale d'achat et l'accès à l'Académie Accor (formation des équipes). La rémunération s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque, la redevance de distribution et de marketing et, le cas échéant, la facturation de services annexes,
- **les contrats de management (ou de gestion)** : les hôtels en contrat de management s'apparentent aux contrats de franchise dans la mesure où Accor n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par les propriétaires. En revanche, les hôtels sont gérés par Accor. Les redevances perçues intègrent les redevances de franchises, ainsi qu'une redevance de gestion indexées sur le chiffre d'affaires, et dans un certain nombre de cas, une redevance incitative versée par le propriétaire correspondant à un pourcentage du résultat brut d'exploitation ;
- **« Services aux propriétaires »** : activité regroupant l'ensemble des services pour lesquels le Groupe dépense la rémunération perçue des hôtels : activités de ventes, marketing et distribution, programme de fidélité, services partagés ainsi que les refacturations de coûts encourus pour le compte des hôtels (tels que les coûts des employés travaillant dans les hôtels).

4. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ET ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Commentaires sur l'exercice 2020

L'activité « Management & Franchise » est organisée autour des cinq régions opérationnelles suivantes :

- Europe ;
- Afrique & Moyen-Orient ;
- Asie-Pacifique ;
- Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes ;
- Amérique du Sud.

Chiffre d'affaires

HotelServices réalise un **volume d'affaires de 9 milliards d'euros contre** à 22 milliards d'euros sur l'exercice 2019, **et un chiffre d'affaires de 1142 millions d'euros, en baisse de 59,8 % à données comparables. Tous deux reflétant la détérioration du RevPAR sous l'impact de l'épidémie de la Covid-19 et des mesures de confinement prises par les gouvernements dans le monde entier.**

(en millions d'euros)	2019	2020
Volume d'activité (en milliards d'euros)	22	9
Chiffre d'affaires	2 894	1 142
Management et franchise	1 026	292
Services aux propriétaires	1 867	850
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	741	(257)
Marge sur excédent brut d'exploitation	25,6 %	(22,5) %

Chiffre d'affaires de l'activité « Management & Franchise » par région

Le **chiffre d'affaires des redevances de Management & Franchise s'élève à 292 millions d'euros**, en baisse de 71,4 % à données comparables. La dégradation plus forte de cette ligne par rapport au RevPAR reflète la chute des redevances basées sur la marge opérationnelle des hôtels (ou redevances de performance) au sein des contrats de management.

(en millions d'euros)	2019	2020	Variation publiée	Variation PCC ⁽¹⁾
Europe	525	135	(74,4) %	(74,3) %
Asie-Pacifique	214	76	(64,6) %	(63,8) %
Afrique & Moyen-Orient	107	29	(72,9) %	(74,6) %
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	132	37	(71,8) %	(72,0) %
Amérique du Sud	49	15	(69,1) %	(65,3) %
TOTAL	1 026	292	(71,6) %	(71,4) %

(1) PCC = à périmètre et change constants.

RevPAR ⁽¹⁾ HT 2020 par segment

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	chg pts PCC	€	chg % PCC	€	chg % PCC
Luxe & Haut de gamme	24,6	(45,0)	154	(1,5)	38	(65,8)
Milieu de gamme	27,7	(43,9)	85	(11,0)	23	(65,7)
Économique	31,5	(40,4)	58	(10,9)	18	(61,0)
Europe	29,4	(42,0)	76	(11,3)	22	(63,3)
Luxe & Haut de gamme	36,2	(28,8)	91	(18,1)	33	(54,5)
Milieu de gamme	40,5	(31,9)	63	(16,6)	25	(54,6)
Économique	45,9	(28,7)	33	(22,9)	15	(54,0)
Asie-Pacifique	40,3	(30,0)	62	(19,4)	25	(54,9)
Luxe & Haut de gamme	28,9	(36,6)	121	(13,3)	35	(62,3)
Milieu de gamme	40,1	(25,8)	60	(10,1)	24	(43,8)
Économique	31,3	(33,1)	46	(10,0)	14	(54,6)
Afrique & Moyen-Orient	31,4	(33,7)	92	(15,9)	29	(59,9)
Luxe & Haut de gamme	23,2	(49,7)	199	(17,1)	46	(73,5)
Milieu de gamme	24,6	(54,3)	115	(18,7)	28	(77,4)
Économique	25,7	(35,3)	33	(11,7)	9	(62,9)
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	23,5	(49,0)	172	(18,5)	41	(73,9)
Luxe & Haut de gamme	19,4	(36,6)	92	(3,9)	18	(65,9)
Milieu de gamme	24,1	(36,0)	47	(5,7)	11	(62,6)
Économique	23,8	(32,5)	31	(4,8)	7	(59,2)
Amérique du Sud	23,4	(33,9)	40	(7,3)	9	(61,9)
Luxe & Haut de gamme	29,9	(36,9)	120	(18,5)	36	(63,6)
Milieu de gamme	32,5	(38,7)	72	(14,6)	24	(61,9)
Économique	33,4	(36,7)	48	(14,5)	16	(59,9)
TOTAL	32,1	(37,4)	73	(16,7)	24	(62,0)

(1) RevPAR (ou Revenue Per Available Room) est un indicateur de performance commerciale traduisant le revenu généré par une chambre disponible sur une période de référence. Il s'obtient en multipliant le prix de vente moyen d'une chambre par son taux d'occupation moyen.

Le RevPAR du Groupe affiche une **baisse globale de 62,0 %** en 2020, incluant une baisse de 64,5 % sur le second semestre.

L'Europe affiche une forte baisse du chiffre d'affaires Management & Franchise (- 74,3 % à pcc), reflétant une dégradation du RevPAR de 63,3 % globalement homogène selon les segments.

- En **France**, le RevPAR est en baisse de 57,6 % à données comparables en 2020. Après un troisième trimestre encourageant tiré par la province (RevPAR en baisse de 49,1 % en 2020) comparée à Paris et la région parisienne (RevPAR en baisse de 68,9 % en 2020), la reprise du RevPAR s'est essoufflée au quatrième trimestre avec le second confinement. La capitale reste largement impactée par le manque de visiteurs étrangers.

- Au **Royaume-Uni**, le RevPAR est en baisse de 73,3 % en 2020. La baisse du RevPAR à Londres (- 78,5 %) est plus forte qu'en province (- 67,3 %) qui a davantage bénéficié de la clientèle domestique. Le Royaume-Uni a été impacté par des périodes de confinement plus longues que le reste de l'Europe en raison d'une recrudescence plus virulente de la pandémie sur son sol.
- En **Allemagne**, où des mesures de confinement ont été renouvelées au quatrième trimestre, le RevPAR est en baisse de 64,7 % en 2020.
- En **Espagne**, le RevPAR est en baisse de 74,9 % en 2020.

L'**Asie-Pacifique** affiche un chiffre d'affaires Management & Franchise en baisse de 63,8 % à données comparables sous l'effet d'un RevPAR en baisse de 54,9 %.

- En **Chine**, la reprise observée dès le deuxième trimestre s'est intensifiée trimestre après trimestre, aboutissant à une baisse de RevPAR de 44,2 % sur l'année (- 18,1 % au quatrième trimestre). Le segment Haut-de-gamme & Luxe a surperformé les segments Économique et Milieu de gamme, reflétant le profond désir des chinois de voyager à nouveau. Les nouvelles restrictions de voyage mises en place depuis le début de l'année 2021, notamment pour le Nouvel An chinois, montrent cependant la fragilité des conditions sanitaires, et leur impact sur la reprise.
- En **Australie**, où la crise sanitaire a été globalement bien gérée, la baisse du RevPAR est de 53,3 %. Le début de la période estivale, en décembre dernier, montre d'ailleurs des signes encourageants de reprise. Bien que les frontières extérieures restent fermées, la demande de la clientèle domestique reste soutenue. Comme observé en Europe lors du troisième trimestre, les destinations loisirs, et notamment les hôtels Mantra, ont bénéficié de cette demande.

La région **Afrique & Moyen-Orient** affiche un chiffre d'affaires Management & Franchise en baisse de 74,6 % sur la base d'un RevPAR en recul de 59,9 %. L'activité a repris de façon graduelle, avec notamment un solide mois de décembre aux Émirats Arabes Unis qui ont bénéficié de la réouverture des lignes aériennes.

L'**Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes** affiche un chiffre d'affaires Management & Franchise en baisse de 72,0 %, en

ligne avec une baisse du RevPAR de 73,9 % en 2020. Cette baisse marquée reflète la nature du portefeuille de Accor, avec de nombreux hôtels d'affaires, positionnés sur la clientèle de groupes et MICE (*Meeting, Incentives, Conferences & Events*).

Enfin, l'activité en **Amérique du Sud** s'est également lentement mais graduellement redressée pour afficher un RevPAR en baisse de - 61,9 % en 2020. Le Chiffre d'affaires Management & Franchise est en baisse de 65,3 %.

Le **chiffre d'affaires des Services aux propriétaires**, qui inclut la Division Sales, Marketing, Distribution et Fidélisation, ainsi que les services partagés et le remboursement des coûts de personnel des hôtels, baisse de 53 % à pcc à **850 millions d'euros**, contre 1 867 millions d'euros sur l'exercice 2019.

Excédent brut d'exploitation

L'activité « **Management & Franchise** » d'**HotelServices** affiche une chute de son excédent brut d'exploitation de 97,0 % à données comparables. L'Asie-Pacifique présente un EBE légèrement supérieur aux autres régions du fait d'une reprise plus rapide de l'activité.

De manière générale, la baisse de l'EBE, plus prononcée que celle du chiffre d'affaires, s'explique par la comptabilisation de provisions pour créances douteuses et par la présence de coûts fixes.

Excédent brut d'exploitation de l'activité « Management & Franchise » par région

(en millions d'euros)	2019	2020	Variation publiée	Variation PCC ⁽¹⁾
Europe	416	4	(99,0) %	(98,8) %
Asie-Pacifique	152	22	(85,8) %	(85,5) %
Afrique & Moyen-Orient	82	(1)	(101,7) %	(103,1) %
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	92	4	(95,8) %	(93,5) %
Amérique du Sud	24	(4)	(115,5) %	(131,2) %
TOTAL	765	25	(96,8) %	(97,0) %

(1) PCC = à périmètre et change constants.

Performance d'HotelServices

L'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices** est négatif à - **257 millions d'euros** sur l'exercice 2020. Ce chiffre combine un EBE positif de 25 millions d'euros pour Management & Franchise et une contribution négative des Services aux propriétaires pour - 282 millions d'euros. Cette dernière reflète

une part importante de coûts fixes dans un environnement de forte chute du RevPAR pour l'activité de Sales, Marketing, Distribution et Fidélisation. Pour rappel, le chiffre d'affaires des Services aux propriétaires intègre des coûts de personnel pris en charge par HotelServices, remboursés par les propriétaires hôteliers.

La **marge sur excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'inscrit en baisse de 48,1 points.

(en millions d'euros)	M&F	Services aux propriétaires	HotelServices
Chiffre d'affaires 2020	292	850	1 142
Excédent brut d'exploitation 2020	25	(282)	(257)
Marge sur EBE 2020	8,4 %	(33,2) %	(22,5) %
Chiffre d'affaires 2019	1 026	1 867	2 894
Excédent brut d'exploitation 2019	765	(24)	741
Marge sur EBE 2019	+ 74,5 %	(1,3) %	+ 25,6 %

- La **marge sur excédent brut d'exploitation** de l'activité « **Management & Franchise** » est de 8,4 % contre **74,5 % en 2019**. Pour rappel, cette Division intègre les redevances de gestion, de marques, et de performance assises sur les résultats des hôtels exploités par le Groupe.
- L'activité « **Services aux propriétaires** » a vocation à dépenser l'ensemble des redevances perçues des hôtels en matière de ventes, de marketing, de distribution, de fidélité et de services partagés. Cependant, compte tenu de la baisse très importante des RevPAR liée à la crise sanitaire, les coûts n'ont pu être réduits dans les mêmes proportions que le chiffre d'affaires (IT et force de vente), engendrant ainsi un déséquilibre de **282 millions d'euros**. Le remboursement des coûts de personnel a également diminué en raison des fermetures d'hôtels qui ont entraîné des mises en congé, des mises au chômage technique et des licenciements décidés à partir du mois de mars. **La marge sur excédent brut d'exploitation** est négative à - 33,2 % contre -1,3 % en 2019.
- Le **développement organique** est en hausse de 1,9 %, confirmant l'attractivité des marques du Groupe pour les propriétaires malgré un contexte difficile. Accor a ouvert 205 nouveaux hôtels, soit 28 942 chambres, et bénéficie de perspectives très encourageantes avec un pipeline qui comprend 1 209 hôtels et 212 000 chambres à fin décembre 2020. 43 % des ouvertures ont été décalées à 2021 en raison des conditions dégradées, mais les annulations sont marginales.

Nouvelles Activités

Pour rappel, cette division regroupe les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe :

- les services digitaux, qui proposent des solutions digitales aux hôteliers indépendants afin de favoriser le développement de leurs ventes directes (activité réalisée par D-Edge) et aux restaurateurs afin d'optimiser la gestion des tables et de leurs approvisionnements (activités réalisées par ResDiary et Adoria) ;
- les services de réservation hôtelière pour les entreprises et agences de voyage avec Gekko ;
- les services de conciergerie réalisés par John Paul ;
- les ventes digitales, activités réalisées par VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme ;
- la location de résidences privées de luxe portée par onefinestay qui totalise plus de 5 000 adresses dans le monde.

(en millions d'euros)	2019	2020	Variation publiée	Variation PCC ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	159	91	(43,2) %	(42,9) %
Excédent brut d'exploitation	(2)	(25)	N/A	N/A
Marge sur excédent brut d'exploitation	(1,2) %	(28,0) %	(26,8) pts	(26,9) pts

(1) PCC = à périmètre et change constants.

À fin décembre 2020, les **Nouvelles Activités** présentent un **chiffre d'affaires de 91 millions d'euros** en baisse de 42,9 % à données comparables. Cette variation masque des disparités entre les activités très affectées, directement liées au Voyage telles que les locations de résidences privées de luxe onefinestay, et les activités digitales telles que les services de D-Edge.

Les **Nouvelles Activités** affichent un **excédent brut d'exploitation à - 25 millions d'euros** en 2020 contre - 2 millions d'euros en 2019. Comme pour le chiffre d'affaires, l'EBE par activité est très disparate du fait de la nature de chacune d'entre elles. La stratégie de restructuration et de rationalisation des activités de onefinestay et de John Paul a permis de limiter les pertes opérationnelles dans un environnement

difficile. VeryChic et Gekko ont des modèles d'affaires plus exposés à la crise. VeryChic a pratiqué des avoirs sur des séjours commercialisés en raison de l'arrêt du trafic aérien, et Gekko a été affecté par des coûts d'annulation.

Actifs Hôteliers & Autres

Pour rappel, la division des Actifs Hôteliers et Autres correspond au métier de propriétaire exploitant (hôtels en propriété et en location). Il regroupe notamment des hôtels des groupes Mantra et Mövenpick, ainsi que certains hôtels, notamment au Brésil, exploités en contrats de location avec un loyer variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et sur l'optimisation du bilan. Il correspond aux activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels. Cette division intègre également trois activités

exercées en Asie-Pacifique : AccorPlus (programme de cartes de réduction), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes).

(en millions d'euros)	2019	2020	Variation publiée	Variation PCC ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	1 077	398	(63,0) %	(45,8) %
Excédent brut d'exploitation	216	3	(98,5) %	(77,5) %
Marge sur excédent brut d'exploitation	20,0 %	+0,8 %	(19,2) pts	(18,2) pts

(1) PCC = à périmètre et change constants.

Le **chiffre d'affaires des Actifs Hôteliers & Autres**, qui s'élève à **398 millions d'euros**, baisse de 45,8 % à données comparables. Ce segment enregistre une baisse plus mesurée que les variations de RevPAR, en raison d'une propagation plus tardive de la Covid-19 au Brésil et en Australie, ainsi qu'à une meilleure résilience des activités Strata (activité de distribution de chambres et d'appartements et de gestion de propriétés) en Australie qui ont bénéficié de la demande loisirs sur la côte Est de l'Australie. À données publiées, la baisse de 63,0 % est accentuée par la cession en mars 2020 du portefeuille des hôtels Mövenpick en location.

Compte tenu de la transformation *asset light* du modèle, cette division est désormais tirée fortement par la région Asie-Pacifique et par le Brésil.

L'**excédent brut d'exploitation des Actifs hôteliers & Autres** s'élève à **3 millions d'euros** en 2020 contre 216 millions d'euros en 2019. La baisse de 77,5 % à données comparables intègre l'effet de mesures d'adaptation de la structure de coûts prises pour en limiter les pertes. Ces mesures correspondent à des réductions de personnel et au recours au chômage partiel mis en œuvre en Europe et en Australie. Par ailleurs, la division a bénéficié d'une saison d'été solide en Australie et a vu son exposition limitée au Brésil et en Turquie grâce aux locations variables. La baisse de 98,5 % à données publiées inclut la cession du portefeuille des hôtels Mövenpick en location. La **marge sur excédent brut d'exploitation des Actifs hôteliers & Autres** s'établit à 0,8 %.

Le **parc des Actifs Hôteliers** comprend 161 hôtels et 29 102 chambres au 31 décembre 2020.

4.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2020

Rappel des activités de la Société

Accor SA (ci-après « la Société ») fournit aux sociétés rattachées au Groupe des prestations en matière de management hôtelier, de mise à disposition de personnel, d'achats, de gestion et de trésorerie, d'informatique, de publicité et de conseils divers. Ces prestations sont facturées soit par un pourcentage du chiffre d'affaires et/ou du résultat des établissements hôteliers, soit par un forfait, soit à la prestation. Les facturations sont réalisées aux conditions habituelles de marché.

En tant que société holding du Groupe, Accor SA gère un important portefeuille de titres, encaisse des dividendes de ses filiales et assure le développement du Groupe.

Accor SA dispose de deux succursales à l'étranger à Dubaï et en Égypte. Les résultats comptables de ceux-ci contribuent pour 11,6 millions d'euros de perte dans le résultat net de la Société au 31 décembre 2020.

La propagation du virus Covid-19 à l'échelle mondiale ainsi que les mesures prises par les gouvernements pour freiner son expansion (notamment l'interdiction de voyager, les fermetures de frontières et les mesures de confinement) ont brutalement affecté l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie au cours de l'année 2020. Les activités de la Société ont

été lourdement impactées avec la fermeture d'environ 60 % du parc d'hôtels sous enseigne Accor sur les mois d'avril et mai. Malgré un rebond de l'activité au cours de la saison estivale, le reflux de la clientèle loisirs depuis la fin du mois d'août combiné à la mise en œuvre de nouvelles restrictions de déplacement liées à la seconde vague de la pandémie, notamment en Europe, ont freiné la reprise au cours du deuxième semestre 2020. Au 31 décembre 2020, la part des hôtels fermés représente 18 % du parc du Groupe, principalement en Europe.

Les résultats en 2020

Le **chiffre d'affaires** de la Société atteint 530,6 millions d'euros à fin décembre 2020 contre 1 217,9 millions d'euros à fin décembre 2019 pour l'ensemble de ses activités. Cette diminution de 56,4 %, soit 687,3 millions d'euros, s'explique principalement par la diminution de facturation des redevances aux hôtels managés et franchisés. En 2020, l'industrie du tourisme s'est détériorée de manière très significative avec l'expansion du Covid-19 dans le monde.

Le chiffre d'affaires inclut les redevances de l'activité hôtelière de Accor SA, celles des contrats de location-gérance et les produits de prestations de services.

(en millions d'euros)	2019	2020
France	514	295
International	704	236
CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	1 218	531

Au 31 décembre 2020, la **production immobilisée, les reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges et autres produits** atteignent 74,5 millions d'euros contre 172,8 millions d'euros au 31 décembre 2019. Cette diminution de 98,3 millions d'euros s'explique notamment par une diminution de la valeur des productions immobilisées pour 30,9 millions d'euros et des reprises sur amortissements et provisions et des transferts de charges à hauteur de 66,2 millions d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 009,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 1 446,1 millions d'euros au 31 décembre 2019. Cette diminution de 436,2 millions d'euros s'explique principalement par une diminution des autres achats et charges externes de 344,1 millions d'euros notamment sur les postes de prestations et honoraires extérieurs pour 202,9 millions d'euros suite au gel de projets en 2020, de publicité pour 52,8 millions d'euros, de rabais et remises pour 50,7 millions d'euros, de commissions bancaires pour 40,7 millions suite aux opérations de refinancement de la dette compensée en partie par une augmentation de sponsoring pour 32,1 millions d'euros du fait du démarrage d'un contrat au milieu de l'exercice 2019.

Le recours à l'activité partielle d'une partie du personnel en 2020 et la diminution d'éléments de rémunérations variables contribuent à une diminution des salaires et traitements de 52 millions d'euros. Les dotations d'exploitation sont en diminution de 14,3 millions d'euros, parmi elles, une diminution de 31,9 millions d'euros de dotations aux provisions pour risques et charges, et des augmentations de 7,5 millions d'euros de dotations aux provisions de créances, 7 millions d'euros de dotations aux amortissements et de 3,1 millions de dépréciation des contrats de gestion. Les autres charges d'exploitation diminuent de 14,3 millions d'euros dont 30 millions de redevances Soluxury compensée par une perte sur minimum garanti de 18,1 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2020 se traduit par une perte de 404,9 millions d'euros contre une perte de 55,4 millions d'euros au 31 décembre 2019, soit une variation de 349,5 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2020 affiche une perte de 947,3 millions d'euros contre un profit de 274,4 millions d'euros en décembre 2019, soit une diminution de 1 221,7 millions d'euros principalement liée à l'augmentation des dotations de provisions pour dépréciations des titres des filiales à la diminution des versements de dividendes de ses filiales.

Le montant des dividendes reçus à fin décembre 2020 s'élève à 79,9 millions d'euros contre 238,8 millions d'euros à fin décembre 2019. Cette diminution s'explique principalement

par le contexte de crise sanitaire où des versements de dividendes ont été suspendus.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières** a représenté une charge nette de 958,7 millions d'euros à fin 2020, contre un produit net de 87,1 millions d'euros en 2019. Les dotations et reprises de provisions financières concernent principalement les mouvements des dépréciations des titres des filiales. Les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés Accor Invest Group pour 480,2 millions d'euros, Mövenpick Hotels Resort pour 79,8 millions d'euros, AAPC Australie pour 59,5 millions d'euros et Actimos pour 50,4 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** présente une perte de 1 352,2 millions d'euros à fin décembre 2020 contre un bénéfice de 219,4 millions d'euros à fin décembre 2019.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître un bénéfice de 294,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre une perte de 30,3 millions d'euros au 31 décembre 2019. Le résultat de l'année s'explique notamment par (i) des opérations sur les titres de participation avec la cession des titres de la société Orbis qui a généré une plus-value de 446,8 millions d'euros, l'apport des titres de Accor Polska à Accor Services Poland qui a généré une plus-value de 16,5 millions d'euros, compensées en partie par une moins-value de liquidation de la société Turambar pour 70,7 millions d'euros (compensée par un versement de dividende de la société pour 71 millions d'euros présenté dans les produits financiers de participation), (ii) la constatation d'un produit de 307 millions d'euros au titre du remboursement du précompte mobilier pour lequel une provision pour risque de 53 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2020, (iii) une perte de 258,5 millions d'euros au titre du prêt accordé à sa filiale américaine SBE Ent Holdings et (iv) des charges de restructuration pour 89 millions d'euros principalement liées au projet de transformation et plan de restructuration lancé par Accor en 2020 afin d'achever sa transition vers un modèle « asset-light ».

Au 31 décembre 2020, l'**impôt sur les bénéfices** se compose d'un boni de 1,7 million d'euros au titre de l'intégration fiscale et d'un produit d'impôt de 1,8 million d'euros, contre un boni de 13,2 millions d'euros et un produit d'impôt de 6 millions d'euros, au 31 décembre 2019.

Le résultat net de la Société au 31 décembre 2020 affiche une perte de 1 054,5 millions d'euros contre un bénéfice de 208,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » du Document d'enregistrement universel.

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	2 038	130	78	33	447	688
Montant des factures concernées	130 753 960	3 402 855	820 625	3 708 260	27 481 286	35 413 026
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	17,70 %	0,46 %	0,11 %	0,50 %	3,72 %	4,79 %
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues	NA					
Montant total des factures exclues	NA					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article D.441-6 ou article L.441-10 du Code du commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 60 jours date de facture					

Information sur les délais de paiement clients

Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (TTC)

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	plus de 91 jours	Total 1 jour et plus
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	6 010	1 783	1 535	1 135	13 995	18 448
Montant des factures concernées	124 769 766	13 811 225	16 853 048	10 090 877	111 717 146	152 472 296
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	23,52 %	2,60 %	3,18 %	1,90 %	21,06 %	28,74 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues	NA					
Montant total des factures exclues	NA					
(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 2020

Le 11 mars 2020, Accor SA a procédé à la cession de sa détention dans la société Orbis à AccorInvest pour un montant de 992 millions d'euros. Cette opération a généré une plus-value de 446,8 millions d'euros.

Le 24 novembre 2020 et le 15 décembre 2020, la société FRHI Holdings Limited effectue envers Accor SA des remboursements de prime d'émission pour un montant total de 241,1 millions d'euros.

Le 24 novembre 2020, la filiale Accor SBE Acquisition Corp, détenue à 100% par Accor SA, a procédé à une augmentation de capital en numéraire pour 268,3 millions d'euros.

En novembre 2020, la société Devimco, dont Accor SA détenait 100 % du capital lui a transmis l'intégralité de son patrimoine dans le cadre d'une fusion. L'opération a entraîné l'enregistrement d'un boni de fusion non significatif dans son intégralité en produits financiers.

En décembre 2020, il a été décidé de la dissolution anticipée sans liquidation de la société Soparfi entraînant la transmission universelle de son patrimoine au profit de son associée unique la société Accor. L'opération a entraîné l'enregistrement d'un boni de fusion de 1,4 million d'euros comptabilisé en produits financiers.

Opérations sur actions Accor SA

Le 2 avril 2020, le Conseil d'administration a annoncé avoir retiré sa proposition de paiement du dividende prévu au titre de l'exercice 2019 d'un montant de 280 millions d'euros.

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 consistent en une somme de 30 millions d'euros. La rémunération annuelle perçue par la banque s'élève à 260 000 euros.

En janvier 2020, Accor SA a signé un contrat de rachat d'actions propres avec la banque Natixis pour un montant de 300 millions d'euros. Le 24 mars 2020, ce programme de rachats d'actions a été finalisé avec le rachat de 10 175 309 actions Accor SA pour 300 millions d'euros. Le 30 juin 2020, Accor SA a réduit son capital social par l'annulation des 10 175 309 actions achetées pour un montant total de 300 millions d'euros.

Au global, les capitaux propres ont été mouvementés par création de 625 687 actions et annulation de 10 175 309 actions. L'ensemble de ces opérations a réduit le capital social de 28,7 millions d'euros.

Opérations de financement et de placement

Au 31 décembre 2020, Accor SA dispose des dettes bancaires suivantes :

- un emprunt obligataire datant du mois de février 2014, pour une durée de sept ans, au taux de 2,625 % d'un montant initial de 750 millions d'euros et d'une souche complémentaire de 150 millions d'euros émise en septembre 2014 (soit 900 millions d'euros). En février 2019, Accor SA a procédé

à un remboursement partiel de 350 millions d'euros dont 150 millions sur la souche complémentaire et 200 millions d'euros sur le montant initial. Le solde de cet emprunt obligataire à la clôture de l'exercice est de 550 millions d'euros ;

- un autre emprunt obligataire datant de juin 2014 pour une durée de huit ans, réalisé sur le marché suisse, pour 150 millions de francs suisses (138 millions d'euros au 31 décembre 2020) au taux de 1,750 % ;
- un emprunt obligataire privé de 60 millions d'euros, datant de décembre 2014, d'une durée de sept ans, au taux de 1,679 % ;
- un emprunt obligataire émis en septembre 2015, pour une durée de huit ans, au taux initial de 2,375 %, et d'un montant initial de 500 millions d'euros. En août 2020, la dégradation de la notation de la société Accor a entraîné une augmentation du taux de 125 points de base, portant le coût de cette dette à 3,625 % depuis septembre 2020 ;
- un emprunt obligataire mis en place en janvier 2017 pour 600 millions d'euros sur sept ans au taux de 1,25 % ;
- 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 existante (OCEANE) émis en décembre 2020, pour une durée de sept ans, au taux fixe de 0,7 % et d'un montant initial de 500 millions d'euros.

De plus, en juin 2015, Accor SA a conclu avec la Société Générale et Natixis des contrats de *swap* de taux pour un montant de 300 millions d'euros. Ces *swaps* sont adossés à l'emprunt obligataire de 900 millions d'euros émis en février 2014 et dont l'échéance est prévue en février 2021. Cette opération a pour objectif d'échanger une dette à taux fixe (2,625 %) contre une dette à taux variable (Euribor 6M + marge).

En outre, Accor SA dispose d'autres fonds propres répartis comme suit :

- un emprunt obligataire hybride pour 500 millions d'euros émis en janvier 2019, au taux de 4,375 %, assorti d'une première date de *call* en 2024 ;
- un emprunt obligataire hybride pour 500 millions d'euros émis en octobre 2019, au taux de 2,625 %, assorti d'une première date de *call* en 2025 ;

Par ailleurs, le 18 mai 2020, Accor SA a conclu avec un consortium bancaire la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 560 millions d'euros ne comportant pas de covenant. Elle vient s'ajouter à la ligne de crédit de 1 200 millions d'euros conclue en juin 2018 et renforce la liquidité de Accor. Concernant cette dernière, Accor SA a obtenu une suspension d'application de covenant jusqu'en juin 2021. De nouvelles discussions engagées avec les banques ont conduit, le 8 février 2021, à étendre cette suspension d'application de covenant jusqu'en juin 2022 (voir note 29 de l'annexe des comptes annuels sur les événements post-clôture). Au 31 décembre 2020, la société Accor n'a pas effectué de tirage sur ces lignes de crédit.

De plus, au 31 décembre 2020 les fonds placés en dépôts à terme et les disponibilités représentent respectivement 740 millions d'euros et 1 186 millions d'euros. Accor SA dispose en outre de SICAV et de FCP pour un montant de 498,5 millions d'euros.

Relation mère-filiales

Accor SA détient 77 participations à 50 % et plus. Les participations sont détaillées dans le tableau des filiales et participations disponible à la suite des comptes sociaux.

Prises de participations avec franchissement de seuil du capital dans des sociétés ayant leur siège social en France

En mars 2020, Accor SA a acquis 10,03 % supplémentaire dans le capital de la société Mama Shelter portant sa

participation à 35,38 %. Simultanément, la société a acquis 18,36 % supplémentaire dans le capital de la société Town and Shelter portant sa participation à 63,36 %.

Événements post-clôture

Les différents éléments postérieurs à la clôture de l'exercice sont décrits au paragraphe 4.4.

4.3 Contrats importants

Au cours de l'exercice 2020, 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, de croissance externe ou organique et d'opérations immobilières et sont décrits dans les comptes consolidés en notes 3 et 6, pages 337 et 353.

4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Le 24 novembre 2020, Accor a annoncé être entré en négociations exclusives avec la société Ennismore, opérateur hôtelier basé à Londres, en vue d'un rapprochement par apport d'actifs visant à créer le plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie Lifestyle. Positionnée sur le segment du secteur connaissant la plus forte croissance, la nouvelle entité devrait disposer d'un portefeuille de 73 hôtels existants exploités sous 12 marques et plus de 150 restaurants et bars. La réalisation de l'opération, qui sera soumise au processus de consultation des salariés et aux autorisations réglementaires usuelles, devrait intervenir sur le premier semestre 2021.

Le 15 janvier 2021, le Groupe a signé un accord afin d'acquérir la participation résiduelle de 50 % dans 25 hours, société comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020, pour un montant de 61 millions d'euros. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie de développement du Groupe sur le segment Lifestyle. La société devrait, en effet, être apportée à la nouvelle entité qui sera créée avec Ennismore. La réalisation de la transaction est soumise à des conditions suspensives, qui devraient conduire à une prise de contrôle de 25 hours lors du *closing* de la transaction avec Ennismore.

Le 14 janvier 2021, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de AccorInvest a approuvé la réalisation d'une augmentation de capital d'un montant de 150 millions d'euros, souscrite par la quasi-totalité des actionnaires à hauteur de leur détention en capital, soit 45 millions d'euros pour Accor.

Par ailleurs, une augmentation de capital complémentaire d'un montant de 327 millions d'euros (dont 109 millions d'euros pour Accor) a été validée par l'Assemblée Générale Extraordinaire de la société qui s'est tenue le 1^{er} mars 2021. Ces deux opérations s'inscrivent dans le cadre de la restructuration du financement bancaire négociée par AccorInvest prévoyant également l'octroi d'un prêt garanti par l'Etat français qui a été conclu le 19 mars 2021.

Le 5 février 2021, Accor a procédé au remboursement du solde de 550 millions d'euros de l'emprunt obligataire de 900 millions d'euros, conclu en février 2014, arrivant à échéance. En 2019, il avait fait l'objet d'un rachat partiel à hauteur de 350 millions d'euros. Ce remboursement a été financé par l'émission, le 7 décembre 2020, d'un emprunt obligataire convertible et/ou échangeable en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE).

Le 8 février 2021, Accor a obtenu une extension de la suspension d'application de covenant étendue jusqu'en juin 2022 pour la ligne de crédit renouvelable de 1 200 millions d'euros, conclue en juin 2018 avec un consortium bancaire. Ainsi, le covenant ne sera pas testé aux deux prochaines dates de test le 30 juin et le 31 décembre 2021.

Le 18 février 2021, Accor a cédé une partie de ses titres dans Huazhu Group Ltd représentant environ 1,5 % du capital de la société pour un montant de 289 millions de dollars (soit 239 millions d'euros). À l'issue de cette transaction, la participation résiduelle du Groupe est de 3,3 % du capital.



ÉTATS FINANCIERS

5.1 Comptes consolidés et annexes	326	5.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	390
5.1.1 Compte de résultat consolidé	326		
5.1.2 État du résultat global consolidé	327		
5.1.3 État de la situation financière	328	5.3 Comptes annuels mère et annexes	394
5.1.4 Tableau des flux de trésorerie	330	5.3.1 Bilan au 31 décembre 2020	394
5.1.5 Variations des capitaux propres consolidés	332	5.3.2 Compte de résultat	396
5.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés	333	5.3.3 Notes annexes aux comptes annuels	398
		5.3.4 Résultats des cinq derniers exercices clos	426
		5.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	427

5.1 Comptes consolidés 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 consolidés et 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.

5.1.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2019	2020
CHIFFRE D'AFFAIRES	4	4 049	1 621
Charges d'exploitation	4	(3 224)	(2 012)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	4	825	(391)
Amortissements et provisions		(328)	(274)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		497	(665)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	6	3	(578)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS RÉSULTATS DES MISES EN ÉQUIVALENCE		501	(1 243)
Produits et charges non courants	7	177	(958)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		678	(2 201)
Résultat financier	11	(75)	(108)
Impôts sur les résultats	12	(138)	62
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		465	(2 247)
Résultat net des activités non poursuivies	3	20	257
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		485	(1 990)
• Dont part du Groupe		464	(1 988)
• liée aux activités poursuivies		447	(2 244)
• liée aux activités non poursuivies		17	257
• Dont part des Intérêts minoritaires		21	(2)
• liée aux activités poursuivies		18	(2)
• liée aux activités non poursuivies		3	0
Résultat de base par action (en euros)			
Résultat net des activités poursuivies – par action		1,49	(8,69)
Résultat net des activités non poursuivies – par action		0,06	0,98
Résultat net – Part du Groupe par action		1,55	(7,71)
Résultat dilué par action (en euros)			
Résultat net dilué des activités poursuivies – par action		1,49	(8,69)
Résultat net dilué des activités non poursuivies – par action		0,06	0,98
Résultat net dilué – Part du Groupe par action	13	1,55	(7,71)

5.1.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2019	2020
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		485	(1 990)
Écarts de conversion	13	153	(310)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	13	1	(28)
Écarts de conversion relatifs aux activités non poursuivies	13	1	(10)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		155	(348)
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	13	4	(27)
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	13	(20)	3
Gains et pertes actuariels relatifs aux activités non poursuivies	13	(0)	0
Éléments non recyclables en résultat		(16)	(24)
Éléments du résultat global après impôt		139	(372)
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		624	(2 362)
• dont part du Groupe		607	(2 357)
• dont part des Intérêts minoritaires		17	(5)

5.1.3 État de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2019*	Déc. 2020
ÉCARTS D'ACQUISITION	8	1 947	1 879
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	8	3 130	2 668
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	8	632	242
DROITS D'UTILISATION	9	531	377
Titres mis en équivalence	6	1 841	1 166
Actifs financiers non courants	11	383	170
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		2 224	1 335
Actifs d'impôts différés	12	218	157
Actifs sur contrats	4	216	201
Autres actifs non courants		4	3
Actifs non courants		8 903	6 862
Stocks	4	20	21
Clients	4	649	534
Autres actifs courants	4	264	222
Actifs financiers courants	11	61	38
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	2 279	2 474
Actifs courants		3 274	3 289
Actifs destinés à être cédés	3	1 761	395
TOTAL ACTIF		13 937	10 546

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1).

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2019*	Déc. 2020
Capital	13	813	784
Primes et réserves	13	4 419	4 296
Résultat de l'exercice		464	(1 988)
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES		5 695	3 092
Titres subordonnés à durée indéterminée	13	1 127	1 000
Capitaux propres part Groupe		6 822	4 092
Intérêts minoritaires	13	153	66
Capitaux propres	13	6 975	4 158
Dettes financières à long terme	11	2 840	2 473
Dettes de loyers long terme	9	461	314
Passifs d'impôts différés	12	621	513
Provisions non courantes	10	89	132
Passifs sur contrats non courants	4	26	23
Passifs non courants		4 037	3 456
Fournisseurs	4	441	327
Autres passifs courants	4	703	579
Provisions courantes	10	316	423
Passifs sur contrats courants	4	228	205
Dettes financières à court terme	11	306	969
Dettes de loyers court terme	9	87	102
Passifs courants		2 080	2 606
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	3	845	326
TOTAL PASSIF		13 937	10 546

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1).

5.1.4 Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2019	2020
+ Excédent brut d'exploitation	4	825	(391)
+ Coût de l'endettement financier net	11	(73)	(66)
+ Impôts sur les sociétés payés		(122)	16
- Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		19	152
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		(0)	(0)
+ Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		86	8
+ Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	3	47	12
= MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE		782	(269)
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant	4	(32)	(270)
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant des activités non poursuivies	3	31	(24)
+ Diminution (Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	4	(12)	(35)
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (AVANT ÉLÉMENTS NON COURANTS)		769	(598)
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris impôts associés)		(126)	135
+ Éléments non courants des activités non poursuivies	3	(3)	(1)
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)		641	(463)
- Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	8	(119)	(58)
- Décaissements liés à des investissements de développement	8	(200)	(117)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		678	1 067
+ Flux de trésorerie liés aux investissements/désinvestissements des activités non poursuivies	3	(28)	(7)
= FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX FLUX D'INVESTISSEMENT (B)		330	885
+ Émission de titres subordonnés à durée indéterminée	13	986	-
- Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(796)	(127)
+ Augmentation (Réduction) de droits donnant accès au capital		21	61
- Dividendes payés		(294)	(2)
- Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(42)	(34)
- Remboursement de la dette long terme		(355)	(255)
+ Nouveaux emprunts long terme		546	442
= AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		65	85
+ Programme de rachat d'actions propres		(489)	(300)
+ Rachat des minoritaires d'Orbis	3	(339)	-
+ Variation des dettes financières court terme		(215)	69
+ Variation de la dette de loyers		(136)	(83)
+ Flux de trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	3	(11)	1
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		(1 123)	(229)
+ Différence de conversion (D)		13	(34)
+ Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	3	2	(30)

(en millions d'euros)

	Notes	2019	2020
= VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		(136)	129
- Trésorerie d'ouverture		2 837	2 236
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		3	(2)
- Reclassement de la trésorerie de clôture des activités non poursuivies		(462)	-
- Reclassement de la trésorerie de clôture des groupes d'actifs destinés à être cédés		(6)	1
- Variation de trésorerie des activités non poursuivies			54
+ Trésorerie de clôture		2 236	2 419
= VARIATION DE TRÉSORERIE		(136)	129

5.1.5 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 31 DÉCEMBRE 2018	282 607 800	848	2 378	(321)	3 423	6 328	115	6 443
Retraitements IFRIC 23	-	-	-	-	(38)	(38)	-	(38)
SOLDE AU 1 ^{ER} JANVIER 2019 RETRAITÉ	282 607 800	848	2 378	(321)	3 385	6 290	115	6 405
Augmentation de capital	(11 675 450)	(35)	(435)	-	491	21	0	21
Dividendes distribués	-	-	-	-	(283)	(283)	(12)	(294)
Paielements fondés en action	-	-	-	-	29	29	-	29
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	148	148	-	148
Variations de périmètre*	-	-	-	-	14	14	33	46
Autres variations	-	-	-	-	(4)	(4)	0	(4)
Transactions avec les actionnaires	(11 675 450)	(35)	(435)	-	395	(75)	21	(54)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	464	464	21	485
Autres éléments du résultat global	-	-	-	158	(15)	143	(4)	139
Résultat global	-	-	-	158	449	607	17	624
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019	270 932 350	813	1 943	(163)	4 229	6 822	153	6 975
SOLDE AU 1 ^{ER} JANVIER 2020	270 932 350	813	1 943	(163)	4 229	6 822	153	6 975
Augmentation de capital	(9 549 622)	(29)	(268)	-	(2)	(299)	(0)	(299)
Dividendes distribués	-	-	-	-	0	0	(2)	(2)
Paielements fondés en action	-	-	-	-	32	32	-	32
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(160)	(160)	-	(160)
Composante capitaux propres OCEANE**	-	-	-	-	44	44	-	44
Variations de périmètre	-	-	-	-	11	11	(80)	(69)
Transactions avec les actionnaires	(9 549 622)	(29)	(268)	-	(76)	(373)	(82)	(455)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	(1 988)	(1 988)	(2)	(1 990)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(318)	(52)	(369)	(2)	(372)
Résultat global	-	-	-	(318)	(2 039)	(2 357)	(5)	(2 362)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	261 382 728	784	1 675	(480)	2 113	4 092	66	4 158

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1).

** L'OCEANE est un instrument hybride composé d'une partie dette et d'une partie capitaux propres (voir Note 11.2.1).

5.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1	Base de préparation	334	Note 9	Contrats de location	365
Note 2	Faits marquants de la période	335	Note 10	Provisions	368
Note 3	Structure du Groupe	337	Note 11	Financement et instruments financiers	369
Note 4	Données opérationnelles courantes	341	Note 12	Impôts sur les bénéfices	379
Note 5	Charges et avantages au personnel	347	Note 13	Capitaux propres et résultat par action	382
Note 6	Participations mises en équivalence	353	Note 14	Éléments non comptabilisés	385
Note 7	Données opérationnelles non courantes	356	Note 15	Autres informations	387
Note 8	Immobilisations incorporelles et corporelles	357			

NOTE 1 BASE DE PRÉPARATION

Les comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 23 février 2021. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2021.

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 2020. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission européenne ⁽¹⁾.

Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2020, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2019, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1^{er} janvier 2020 et, le cas échéant, des textes non obligatoires appliqués par anticipation à cette date.

L'application des amendements de normes suivants n'a pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés du Groupe :

- amendement à IFRS 3 « Définition d'une activité » qui fournit une nouvelle démarche d'analyse pour déterminer si une acquisition doit être comptabilisée en tant que regroupement d'entreprises ou comme une acquisition d'actif(s) isolé(s). Il clarifie que, pour être qualifié d'activité, un ensemble intégré d'opérations et d'actifs doit *a minima* inclure un input et un processus substantiel qui, ensemble, contribuent de manière significative à générer des outputs ;
- amendements à IAS 1 et IAS 8 « Définition de la matérialité » qui améliorent la définition de la matérialité pour la préparation des états financiers. Ils précisent qu'une information est significative si on peut raisonnablement s'attendre à ce que son omission, ou son inexactitude, influence les décisions prises par les utilisateurs des états financiers ;
- amendements des références au Cadre conceptuel dans les normes IFRS, faisant suite à la publication par l'IASB de son nouveau Cadre conceptuel, qui introduit de nouveaux concepts et actualise la définition et les critères de reconnaissance des actifs et des passifs.

Par ailleurs, le Groupe a appliqué par anticipation l'amendement à IFRS 16 « Allègements de loyers liés au Covid-19 » publié par l'IASB le 28 mai 2020 et approuvé par l'Union européenne le 9 octobre 2020. Cet amendement est applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juin 2020 de manière rétrospective, sans ajustement des périodes comparatives. Il permet aux preneurs de s'exonérer d'analyser si les allègements de loyers obtenus dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19, tels que des réductions de loyers et franchises, constituent une modification de contrat au sens d'IFRS 16 « Contrats de location ». Le Groupe a appliqué cette exemption pratique à l'ensemble des avantages éligibles

obtenus, dégageant ainsi un produit de 4 millions d'euros dans le compte de résultat de l'exercice 2020, présenté dans le poste de loyers variables.

Futures normes, amendements de normes et interprétations

Le Groupe n'a pas appliqué d'autres normes, amendements ou interprétations de normes applicables à compter d'un exercice ouvert postérieurement au 1^{er} janvier 2020, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

1.2 Méthode de conversion des éléments en devises

Les comptes consolidés sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

États financiers libellés en devises

Les états financiers des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans leur monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire la monnaie de l'environnement économique dans lequel elles opèrent (généralement, la monnaie locale). Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euros comme suit :

- les actifs et passifs sont convertis au taux de clôture de l'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de l'exercice, tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;
- les gains et pertes latents en résultant sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sur la ligne « Écarts de conversion ». Ils sont reclassés en résultat lors de la sortie totale ou partielle de l'entité (perte de contrôle, perte de contrôle conjoint ou perte d'influence notable).

Opérations en devises

Les transactions réalisées par une société dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les créances et les dettes correspondantes sont converties sur la base du cours de change en vigueur à cette date (cours de clôture). Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont généralement 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 annexe. 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

(1) <http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index.fr.htm>

toutes autres informations jugées comme déterminantes au regard de l'environnement et des circonstances.

L'incertitude introduite par la crise sanitaire Covid-19 a rendu l'utilisation de ces estimations plus structurante pour la préparation des comptes consolidés clos le 31 décembre 2020. Dans ce contexte, 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 de 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 ;
- 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 de la juste valeur des actifs financiers ;
- l'évaluation des provisions.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE

2.1 Impacts de la crise sanitaire Covid-19

La propagation du virus Covid-19 à l'échelle mondiale ainsi que les mesures prises par les gouvernements pour freiner son expansion (notamment l'interdiction de voyager, les fermetures de frontières et les mesures de confinement) ont brutalement affecté l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie au cours de l'année 2020. Les activités du Groupe ont été lourdement impactées avec la fermeture d'environ 60 % du parc d'hôtels sous enseigne Accor sur les mois d'avril et mai. Malgré un rebond de l'activité au cours de la saison estivale, le reflux de la clientèle loisirs depuis la fin du mois d'août combiné à la mise en œuvre de nouvelles restrictions de déplacements liées à la seconde vague de la pandémie, notamment en Europe, a freiné la reprise au cours du deuxième semestre 2020. Au 31 décembre 2020, la part des hôtels fermés représente 18 % du parc du Groupe, principalement en Europe. En moyenne, sur l'exercice 2020, la part des hôtels fermés était de 24 %.

Sur l'exercice 2020, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 1 621 millions d'euros, en recul de 60 % par rapport au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2019 d'un montant de 4 049 millions d'euros (voir Note 4.1.1).

Gestion de la liquidité et continuité d'exploitation

Dans ce contexte inédit, Accor a mis en place des mesures d'adaptation afin d'ajuster ses coûts variables à la forte baisse d'activité et de préserver sa trésorerie, comprenant notamment le recours au chômage partiel, la baisse de certains éléments de rémunération variable des employés, la réduction des dépenses marketing et de distribution et des investissements récurrents. Le Groupe a bénéficié d'aides gouvernementales relatives aux mesures de chômage partiel et de maintien de l'emploi dans certains pays (principalement en Australie, au Canada, en Allemagne et en France), présentées en déduction des charges de personnel dans le compte de résultat de l'exercice, conformément à la norme IAS 20 « Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique ».

Par ailleurs, le 24 mars 2020, le Groupe a décidé de suspendre ses programmes de rachat d'actions, après avoir finalisé l'exécution du programme lancé en janvier 2020 pour un montant de 300 millions d'euros. Le 2 avril 2020, le Conseil d'administration a annoncé avoir retiré sa proposition de paiement du dividende prévu au titre de l'exercice 2019 d'un montant de 280 millions d'euros.

Afin d'optimiser sa structure financière, Accor a procédé à l'émission d'obligations convertibles et/ou échangeables en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), le 7 décembre 2020, pour un montant de 500 millions d'euros (voir Note 11.2.1). Ce nouveau financement a permis le remboursement de la dette obligataire de 550 millions d'euros arrivant à échéance en février 2021 (voir Note 14.3 sur les événements post-clôture).

Accor dispose d'une structure financière stable, avec une position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie de 2 445 millions d'euros au 31 décembre 2020. En tenant compte des échéances de dettes financières prévues, et dans l'hypothèse d'une consommation de trésorerie d'exploitation équivalente à celle de l'exercice 2020, la position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie du Groupe est largement suffisante pour couvrir au moins douze mois d'exploitation, et ainsi faire face à une éventuelle prolongation de la crise.

Le Groupe dispose également de lignes de crédit bancaires non tirées pour un montant de 1 760 millions d'euros, après avoir renégocié en mai une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 560 millions d'euros avec un consortium bancaire. Cette nouvelle ligne de crédit ne comporte pas de covenant. Le Groupe a, en outre, obtenu une suspension d'application de covenant jusqu'en juin 2021 pour la ligne de crédit existante d'un montant de 1 200 millions d'euros. De nouvelles discussions ont été engagées avec les banques conduisant, le 8 février 2021, à étendre cette suspension d'application de covenant jusqu'en juin 2022 (voir Note 14.3 sur les événements post-clôture).

Sur la base de ces éléments, et bien que des incertitudes demeurent quant aux impacts de l'évolution future de la crise sanitaire sur l'activité du Groupe, à la date d'arrêté des comptes consolidés au 31 décembre 2020, le Groupe a conclu qu'il n'existait pas d'incertitude significative susceptible de remettre en cause le principe de continuité d'exploitation pour, au moins, les douze mois à venir.

Tests de dépréciation des actifs non financiers

La crise sanitaire Covid-19 a conduit à une dégradation très significative de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie sur l'ensemble des régions dans lesquelles Accor opère son activité. Par conséquent, le Groupe a conclu qu'il existait des indices de perte de valeur au 31 décembre 2020 et a réalisé des tests de dépréciation afin d'examiner la valeur recouvrable de l'ensemble de ses actifs non courants.

Sur cette base, le Groupe a reconnu des pertes de valeur pour un montant de 764 millions d'euros, présentées en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice, portant principalement sur :

- les marques (263 millions d'euros) ;
- les contrats de gestion hôtelière (189 millions d'euros) ;
- les écarts d'acquisition (182 millions d'euros, dont 101 millions d'euros sur l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes exercée en Australie, 19 millions d'euros sur un actif hôtelier en Égypte, 47 millions d'euros sur l'activité de services de réservation hôtelière et 13 millions sur l'activité de services de conciergerie) ;
- les immobilisations corporelles (33 millions d'euros sur des actifs hôteliers) ;
- et des participations mises en équivalence (96 millions d'euros).

Les modalités de réalisation des tests de dépréciation sont détaillées en Note 8.3.

Valorisation des actifs financiers

Le Groupe a tenu compte des impacts de la crise sanitaire Covid-19 dans son appréciation des pertes de crédit attendues sur ses actifs financiers valorisés au coût amorti, principalement les créances clients et les prêts. Les analyses menées ont conduit à constater une provision pour dépréciation des créances clients pour un montant de 104 millions d'euros, présentée en charges d'exploitation courantes (voir Note 4.4.1), et une provision pour dépréciation du prêt accordé à l'entité sbe, préalablement à sa prise de contrôle, pour 266 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants (voir Note 11.2.3).

Impôts différés actifs

Le Groupe a évalué le caractère recouvrable de ses impôts différés actifs à la lumière de la situation actuelle, sur la base de projections à 5 ans des résultats fiscaux attendus, établies en cohérence avec les hypothèses opérationnelles retenues dans le plan d'affaires du Groupe. Sur cette base, une dépréciation d'un montant de 66 millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice concernant les États-Unis et l'Allemagne (voir Note 12).

Projet de transformation et plan de restructuration

Dans un marché en profonde mutation, particulièrement concurrentiel depuis plusieurs années, et faisant face à une crise sanitaire d'une ampleur sans précédent, Accor a lancé un projet de transformation afin d'achever sa transition vers un modèle « asset-light ». Il s'agit de la dernière étape

de la stratégie à long terme du Groupe visant à adapter son modèle organisationnel et opérationnel à son modèle d'affaires, recentré sur le métier d'opérateur hôtelier. Ce projet implique des changements organisationnels structurants, une rationalisation des solutions informatiques, une baisse des dépenses administratives ainsi que la suppression d'environ 1 000 postes à l'échelle du Groupe.

Dans ce contexte, Accor a initié des plans pour adapter ses effectifs dans plusieurs pays. À ce titre, le Groupe a comptabilisé une charge de restructuration de 168 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2020, essentiellement constituée de coûts de départs, dont 35 millions d'euros de coûts encourus sur l'exercice.

Autres coûts non récurrents

Le 2 avril 2020, Accor a annoncé sa décision de contribuer aux initiatives mondiales de solidarité pour faire face à la crise sanitaire avec le lancement de « All Heartist ». Cette initiative a pour but de venir en aide aux employés et collaborateurs du réseau du Groupe en prenant en charge leurs frais médicaux liés au Covid-19 et, au cas par cas, aux collaborateurs et partenaires individuels en grande difficulté financière. Le Groupe a alloué une enveloppe maximale de 70 millions d'euros, correspondant à 25 % du montant du dividende prévu au titre de l'exercice 2019 dont le versement a été annulé. Sur l'exercice 2020, la charge constatée à ce titre s'élève à 18 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé (voir Note 7). Le Groupe considère que cette initiative, qui résulte d'une situation extraordinaire, n'est pas liée à son exploitation opérationnelle courante.

2.2 Autres faits marquants

Les autres faits marquants de l'exercice sont :

- la cession des actifs hôteliers d'Orbis et Mövenpick en mars 2020 (voir Note 3.1.3) ;
- l'exécution du programme de rachat d'actions initié en janvier 2020 pour un montant de 300 millions d'euros en mars 2020 (voir Note 13.1.5) ;
- le remboursement du solde de 127 millions de l'émission obligataire hybride perpétuelle de 900 millions d'euros émise en juin 2014 (voir Note 13.1.4) ;
- la prise de contrôle de la société sbe, précédemment comptabilisée par mise en équivalence, en novembre 2020 (voir Note 3.1.1) ;
- un remboursement de 307 millions d'euros reçu au titre du précompte acquitté sur la période 2002-2004, en juillet 2020 (voir Note 14.2).

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 2020 figure en Note 15.3.

Principes comptables**1. 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, par conséquent, 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 contrôler conjointement ces politiques. L'influence notable est présumée exister lorsque plus de 20 % des droits de vote sont détenus. Dans le cadre de son développement à l'étranger, Accor peut choisir de prendre une participation minoritaire dans une société locale ayant pour objet le développement de projets hôteliers. Ces prises de participations peuvent être assorties d'un engagement pris par la société de confier à Accor la gestion des hôtels détenus. Le Groupe détient généralement un siège à l'organe de direction de la société, lui permettant de participer aux prises de décisions.

Le contrôle conjoint correspond à un partage contractuel du pouvoir entre deux ou plusieurs partenaires. Un consentement unanime des parties est requis pour toutes les décisions concernant les activités pertinentes.

Les participations mises en équivalence sont comptabilisées selon les principes décrits en Note 6.

Autres participations

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle, de contrôle conjoint ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles et financières des sociétés dont il détient des titres, ceux-ci sont comptabilisés conformément aux principes applicables aux actifs financiers évalués à la juste valeur, décrits en Note 11.2. Ils sont présentés en « Actifs financiers non courants » dans l'état de la situation financière.

2. 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.

3. 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 Acquisitions de l'exercice

Le 24 novembre 2020, Accor a pris le contrôle de 100 % de l'activité de gestion hôtelière de sbe, suite à une réorganisation de la société. sbe exploite un portefeuille de 22 hôtels sous plusieurs enseignes, dont SLS, Mondrian et The House of Originals. Cette prise de contrôle permet à Accor de renforcer sa présence dans l'hôtellerie de luxe Lifestyle en forte croissance, en particulier sur le marché américain.

Cette transaction est qualifiée de regroupement d'entreprise au sens d'IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » et est comptabilisée selon la méthode de l'acquisition. Le prix d'acquisition s'élève à 45 millions de dollars (soit 38 millions d'euros). Il comprend un paiement en numéraire de 15 millions de dollars et la revalorisation à la juste valeur des titres précédemment comptabilisés par mise en équivalence remis en échange lors de la prise de contrôle. Cette revalorisation a conduit à constater un produit de 30 millions de dollars (26 millions d'euros) présenté en produits et charges non courants dans le compte de résultat de l'exercice 2020.

Par ailleurs, Accor a déboursé un montant de 303 millions de dollars afin de procéder à la restructuration de la dette de sbe. Cette sortie de trésorerie est analysée comme une transaction distincte du regroupement d'entreprise.

Ces opérations ont entraîné un décaissement total (net de la trésorerie acquise) de 313 millions de dollars (soit 275 millions d'euros) dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

L'écart d'acquisition provisoire ressort à 233 millions de dollars (196 millions d'euros), sur la base d'une situation nette acquise négative de 187 millions de dollars (158 millions d'euros) y compris la dette restructurée pour 288 millions de dollars

(243 millions d'euros). L'affectation du prix d'acquisition sera finalisée dans un délai de 12 mois à compter de la date de prise de contrôle.

La contribution de sbe depuis la prise de contrôle au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe de l'exercice 2020 est non significative.

3.1.2 Participations mises en équivalence

Le 21 janvier 2020, Accor a acquis une participation complémentaire dans la société ayant développé la résidence Fairmont Chirardelli Square à San Francisco, portant sa participation à 80 % du capital et des droits de vote. Cette transaction est sans incidence sur la méthode de comptabilisation, compte tenu des modalités de gouvernance mises en place.

Le 10 mars 2020, Accor a acquis une participation complémentaire de 20,1 % dans la société Mama Shelter, portant sa participation à 70 % du capital et des droits de vote. 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. La participation dans Mama Shelter est ainsi maintenue en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2020.

Le 31 décembre 2020, le fonds d'investissement Kasada, comptabilisé par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe, a effectué un premier investissement en achetant un portefeuille de 8 hôtels situés au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Cameroun auprès d'AccorInvest. Cet investissement a été financé par les actionnaires à hauteur

de leur détention en capital (soit 70 % pour Katara Hospitality et 30 % pour Accor) et par un financement bancaire. Kasada devient ainsi un des principaux propriétaires d'hôtels en Afrique de l'Ouest.

Le coût total de ces trois investissements s'élève à 64 millions d'euros.

3.1.3 Cessions de l'exercice

Cession de l'activité Actifs Hôteliers d'Orbis

Le 11 mars 2020, Accor a finalisé la cession de sa participation de 85,8 % dans le capital de sa filiale Orbis à AccorInvest. Cette opération, qui fait suite à l'acquisition, par Accor, de l'activité de gestion et de franchise d'hôtels d'Orbis le 31 octobre 2019, permet au Groupe de poursuivre la transformation de son modèle d'affaires en « Asset-light ». Le portefeuille immobilier d'Orbis est constitué de 73 actifs hôteliers exploités en propre ou sous contrat de location.

Le 16 décembre 2019, Accor avait conclu un accord ferme pour céder sa participation dans le capital d'Orbis à AccorInvest au prix de 115 zlotys par action, représentant un produit de cession de 4,55 milliards de zlotys, sous la forme d'une offre publique d'achat. Le 17 décembre 2019, AccorInvest avait déposé une offre d'achat auprès de l'Autorité Polonaise de Surveillance Financière portant sur la totalité des actions du capital d'Orbis.

Le 19 février 2020, l'approbation antitrust de la Commission européenne a été obtenue. Le 24 février 2020, Accor a confirmé l'apport irrévocable de la totalité de sa participation de 85,8 % à l'offre publique d'achat, dont la période de souscription a pris fin le 5 mars 2020. La livraison et le règlement des titres ont été effectués le 11 mars 2020.

À cette date, les actifs et les passifs d'Orbis, qui avaient été classés en actifs destinés à être cédés depuis le 30 juin 2019 dans les comptes consolidés du Groupe, en application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la

vente et activités abandonnées », ont été décomptabilisés. Le résultat d'Orbis est reporté séparément en résultat des activités non poursuivies.

S'agissant de la cession d'une filiale avec perte de contrôle exclusif à une entité associée (transaction « aval » au sens d'IAS 28 « Intérêts dans des entreprises associées et des co-entreprises »), le Groupe applique les dispositions de la norme IFRS 10 « États financiers consolidés » préconisant la constatation de l'intégralité du résultat de cession.

Le résultat global de cession avant impôt s'élève à 280 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- d'une part, le prix de cession de la participation de 85,8 % cédée de 1 051 millions d'euros, ajusté de la variation de juste valeur des instruments de couverture souscrits pour couvrir le prix de cession fixé en zlotys (gain de 8 millions d'euros) et de la reprise en résultat des pertes de change recyclables constatées en autres éléments du résultat global attribuables au Groupe pour (43) millions d'euros, et augmenté de la valeur comptable des intérêts minoritaires de 79 millions d'euros ;
- et, d'autre part, l'actif net comptable d'Orbis, tel que reconnu dans les états financiers du Groupe à la date de cession, soit 815 millions d'euros.

Dans les comptes consolidés du Groupe, le résultat net des activités non poursuivies de 260 millions d'euros comprend le résultat global de cession dégagé net d'impôt et des coûts directement liés à l'opération (soit 257 millions d'euros) ainsi que le résultat net d'Orbis jusqu'à la date de cession (3 millions d'euros).

Cette opération a entraîné un encaissement de 1 060 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice.

La contribution d'Orbis au résultat net et aux flux de trésorerie consolidés du Groupe jusqu'à la date de perte de contrôle se détaille comme suit.

Compte de résultat

(en millions d'euros)	2019	2020
Chiffre d'affaires	338	49
Charges d'exploitation	(234)	(45)
Résultat brut d'exploitation	103	4
Loyers immobiliers	(3)	(0)
Excédent brut d'exploitation	101	4
Amortissements et provisions	(26)	0
Résultat d'exploitation	74	4
Produits et charges non courants	12	(2)
Résultat financier	(11)	(1)
Impôts sur les résultats	(54)	1
RÉSULTAT NET	20	3

Les amortissements et dépréciations des actifs non courants ont été arrêtés en application des dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2019	2020
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	76	(13)
Flux de trésorerie des activités d'investissement	(28)	(7)
Flux de trésorerie des activités de financement	(11)	1
Écarts de conversion	2	(30)
VARIATION DE TRÉSORERIE	39	(49)

Cession des hôtels Mövenpick exploités en location

Le 2 mars 2020, Accor a finalisé la cession de 70 % du capital et des droits de sa filiale Hospitality Swiss PropCo AG, qui porte le portefeuille des actifs hôteliers Mövenpick exploités sous contrat de location, au fonds privé allemand HR Group. La transaction a été préalablement approuvée par l'Autorité de la concurrence allemande le 11 février 2020. À l'issue de cette opération, le Groupe conserve une participation résiduelle de 30 % dans l'entité. Il devient également le gestionnaire des hôtels qui continuent d'être exploités sous la marque Mövenpick à travers la mise en place de contrats de gestion.

En application des dispositions de la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », cette opération conduit à une perte de contrôle de Hospitality Swiss PropCo AG. En effet, les droits résiduels détenus par Accor (droits de vote conservés cumulés aux droits résultant des contrats de gestion) ne lui permettent pas de diriger unilatéralement les activités

pertinentes de l'entité, à savoir l'exploitation hôtelière et la politique de gestion patrimoniale.

Ainsi, l'opération s'est traduite par la décomptabilisation des actifs et des passifs de l'entité qui avaient été classés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2019, conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». La participation résiduelle détenue par Accor a été intégrée par mise en équivalence dans les comptes consolidés, compte tenu de l'influence notable exercée par le Groupe.

La plus-value de cession dégagée s'élève à 3 millions d'euros. Elle est présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir Note 7).

Cette opération a entraîné un encaissement (net de la trésorerie cédée) de 10 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice.

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, le cas échéant, présentés en tant que « Passifs associés à des actifs destinés à être cédés ». Un tel classement est appliqué lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- la vente est considérée comme hautement probable dans un horizon raisonnable ;
- un plan de vente a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant ; et
- l'actif est disponible en vue d'une 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, diminuée des frais liés à la vente. En conséquence, 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 2020, les principaux actifs destinés à être cédés et passifs associés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019		Déc. 2020	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Orbis	1 222	357	-	-
Mövenpick	470	459	-	-
John Paul	68	27	-	-
SCI Sequana	-	-	392	307
Autres	1	3	4	19
TOTAL	1 761	845	395	326

Comme indiqué ci-avant, les actifs et passifs des activités Actifs Hôtelières d'Orbis et de Mövenpick ont été cédés sur l'exercice (voir détails en Note 3.1.3).

En revanche, les discussions engagées fin 2019 avec des investisseurs potentiels en vue de la cession du contrôle de John Paul n'ont pas abouti dans un contexte de fortes incertitudes. Au 31 décembre 2020, le Groupe considère que les critères de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » ne sont plus remplis. En conséquence, à cette date, les actifs et passifs de la société ont été reclassés dans leur poste d'origine dans l'état de la situation financière. Ce reclassement est sans impact significatif sur leur valeur comptable.

Courant juin 2020, des discussions ont été engagées avec des investisseurs potentiels dans le but de céder les titres de l'entité SCI Sequana qui porte le siège social du Groupe à Issy-les-Moulineaux et la dette associée, pour reprendre l'immeuble en location (opération de cession-bail). Au 30 juin 2020, les actifs et passifs de l'entité ont été classés en actifs destinés à être cédés, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5. Ce classement repose sur l'hypothèse que la transaction envisagée se traduira par une perte de contrôle de l'actif. Les discussions avec les investisseurs potentiels se sont poursuivies sur le second semestre. Au 31 décembre 2020, la réalisation de l'opération de cession est considérée comme hautement probable. À cette date, la comparaison de la valeur comptable du groupe d'actifs avec sa juste valeur nette des frais de cession ne fait apparaître aucune perte de valeur.

NOTE 4 DONNÉES OPÉRATIONNELLES COURANTES

Note 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 au sens de la norme) pour évaluer la performance opérationnelle et mettre en œuvre l'allocation des ressources.

Le Groupe est organisé autour de trois pôles stratégiques.

HotelServices

Ce pôle, qui centralise l'activité de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, est scindé en deux activités :

- **Management & Franchise** : activité de gestion et de franchise d'hôtels reposant sur la perception de redevances, ainsi que sur l'activité générée par les achats ;
- **Services aux propriétaires** : activité regroupant l'ensemble des services réalisés pour le compte des propriétaires hôteliers (activités de ventes, marketing et distribution, programme de fidélité, services partagés ainsi que les refacturations de coûts encourus pour le compte des hôtels).

L'activité Management & Franchise est organisée autour des 5 régions opérationnelles suivantes :

- Europe ;
- Afrique Moyen-Orient ;

- Asie-Pacifique ;
- Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes ;
- Amérique du Sud.

Actifs Hôtelières & autres

Ce pôle correspond au métier de propriétaire exploitant quel que soit le mode de détention (hôtels en propriété et en location). Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il correspond aux activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels. Ce pôle intègre également trois activités exercées en Asie-Pacifique : AccorPlus (programme de cartes de réduction), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes d'hôtels).

Nouvelles activités

Ce pôle regroupe les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe :

- **Services digitaux**, qui proposent des solutions digitales aux hôteliers indépendants afin de favoriser le développement de leurs ventes directes (activité réalisée par D-edge) et aux restaurateurs afin d'optimiser la gestion des tables et de leurs approvisionnements (activités réalisées par ResDiary et Adoria) ;
- **Location de résidences privées de luxe**, portée par onefinestay, avec un total de plus de 5 000 adresses dans le monde ;

- **Ventes digitales**, activité réalisée par VeryChic proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme ;
- **Services de réservation hôtelière** pour les entreprises et agences de voyage réalisés par Gekko ;
- **Services de conciergerie** réalisés par John Paul.

Le coût des fonctions supports centrales (gouvernance, finance, communication, ressources humaines, juridique...) est présenté séparément dans une rubrique dédiée « Holding/Éliminations ».

Note 4.1.1 Informations par pôle stratégique

La performance du Groupe par pôle d'activité s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2020	Variation (en %)	
			Réel	PCC ⁽¹⁾
HotelServices	2 894	1 142	(60,5)%	(59,8)%
• dont Management & Franchise	1 026	292	(71,6)%	(71,4)%
• dont Services aux propriétaires	1 867	850	(54,5)%	(53,4)%
Actifs Hôtelières & autres	1 077	398	(63,0)%	(45,8)%
Nouvelles activités	159	91	(43,2)%	(42,9)%
Holding/Éliminations	(81)	(9)	N/A	N/A
CHIFFRE D'AFFAIRES	4 049	1 621	(60,0)%	(54,8)%
HotelServices	741	(257)	(134,8)%	(132,8)%
• dont Management & Franchise	765	25	(96,8)%	(97,0)%
• dont Services aux propriétaires	(24)	(282)	N/A	N/A
Actifs Hôtelières & autres	216	3	(98,5)%	(77,5)%
Nouvelles Activités	(2)	(25)	N/A	N/A
Holding/Éliminations	(129)	(112)	N/A	N/A
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	825	(391)	(147,4)%	(140,2)%

(1) PCC : à périmètre et change constants.

La ligne « Holding/Éliminations » comprend l'élimination des flux réalisés avec Orbis préalablement à sa cession en mars 2020, en application des principes de consolidation.

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 203 millions d'euros en 2020 contre 473 millions d'euros en 2019.

4.1.2 Informations détaillées de l'activité Management & Franchise

A. Chiffre d'affaires de l'activité Management & Franchise

(en millions d'euros)	2019	2020	Variation (%)	
			Réel	PCC ⁽¹⁾
Europe	525	135	(74,4)%	(74,3)%
Afrique et Moyen-Orient	107	29	(72,9)%	(74,6)%
Asie-Pacifique	214	76	(64,6)%	(63,8)%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	132	37	(71,8)%	(72,0)%
Amérique du Sud	49	15	(69,1)%	(65,3)%
TOTAL	1 026	292	(71,6)%	(71,4)%

(1) PCC : à périmètre et change constants.

Le chiffre d'affaires de l'activité Management & Franchise comprend essentiellement les redevances de marques et redevances de gestion facturées aux propriétaires hôteliers. Sur l'exercice 2020, ces redevances incluent environ 15 % de redevances de gestion variables assises sur la profitabilité de l'hôtel (« incentive fees »).

B. Excédent Brut d'Exploitation de l'activité Management & Franchise

(en millions d'euros)	2019	2020	Variation (%)	
			Réel	PCC ⁽¹⁾
Europe	416	4	(99,0)%	(98,8)%
Afrique et Moyen-Orient	82	(1)	(101,7)%	(103,1)%
Asie-Pacifique	152	22	(85,8)%	(85,5)%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	92	4	(95,8)%	(93,5)%
Amérique du Sud	24	(4)	(115,5)%	(131,2)%
TOTAL	765	25	(96,8)%	(97,0)%

(1) PCC : à périmètre et change constants.

4.2 Chiffre d'affaires

Principes comptables

Le chiffre d'affaires correspond au montant des prestations de services et des ventes de produits liés aux activités ordinaires du Groupe. Il est reconnu lorsque le Groupe transfère le contrôle de biens ou de services promis au client, soit en continu, soit à une date donnée. Le chiffre d'affaires est évalué pour le montant de la contrepartie à laquelle le Groupe s'attend à avoir droit en échange des biens ou services transférés.

Le Groupe applique les dispositions de la norme IFRS 15 pour déterminer s'il agit en tant qu'agent ou principal dans le cadre de ses relations contractuelles avec les propriétaires hôteliers. Il est qualifié de principal lorsqu'il contrôle le service promis avant de le fournir au client. Dans ce cas, le chiffre d'affaires et les charges supportées sont présentés en brut, sur des lignes séparées, au compte de résultat. Dans le cas contraire, le Groupe est qualifié d'agent ; et seule la rémunération nette perçue à ce titre est présentée en chiffre d'affaires.

Redevances facturées aux hôtels sous contrat de gestion et hôtels franchisés

- Redevances de marque reçues des 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.
- Redevances de gestion perçues des propriétaires lorsque les hôtels sont gérés par le Groupe. Elles intègrent une redevance de base, généralement assise sur le revenu de l'hôtel et, dans un certain nombre de cas, une redevance variable, généralement assise sur la rentabilité de l'hôtel.
- Autres redevances facturées au titre des services fournis en support aux hôtels du réseau tels que le marketing, la distribution, les systèmes d'information...

Le Groupe applique les dispositions spécifiques de la norme IFRS 15 relatives aux licences de propriété intellectuelle permettant de comptabiliser le chiffre d'affaires relatif aux redevances de marque au rythme de la comptabilisation du chiffre d'affaires de l'hôtel.

Les autres redevances se rapportent à des prestations de services constituant des obligations de performance distinctes qui sont généralement satisfaites en continu, au fur et à mesure que les propriétaires reçoivent et consomment les avantages procurés. Le Groupe applique la mesure de simplification prévue par la norme IFRS 15 et reconnaît le chiffre d'affaires pour le montant qu'il est en droit de facturer, lorsque cette méthode de mesure de l'avancement est considérée comme la plus représentative des efforts fournis. La facturation est établie sur la base des prix contractuels qui constituent les prix de ventes spécifiques des différents biens ou services promis.

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, qui sont définitivement acquises à l'issue de la période sur laquelle elles s'appliquent, sont estimées suivant la méthode du montant le plus probable sur la base de l'information raisonnablement disponible. Elles sont, le cas échéant, plafonnées au montant minimum hautement probable. À la fin de chaque arrêté, le Groupe procède à une réévaluation de ces estimations et apprécie si une limitation doit s'appliquer.

Programme de fidélité

Accor administre et gère le programme de fidélité pour le compte des hôtels du réseau. Le Groupe considère qu'il a une obligation de performance unique à remplir à ce titre, qui est satisfaite lorsque les points rewards et autres avantages octroyés sont utilisés par les membres pour un séjour ou lorsqu'ils expirent. Les redevances facturées aux hôtels du réseau sont différées en dette pour le montant qui reflète le prix de vente spécifique de l'avantage futur octroyé au membre. Elles sont reconnues en chiffre d'affaires au rythme de l'utilisation ou de l'expiration des points.

Le Groupe agit en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il ne contrôle pas la prestation qui est rendue au membre 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.

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 dès lors qu'elles relèvent de l'offre d'hébergement, au fur et à mesure de la durée de séjour effectué par le client au sein de l'établissement, et à un instant donné pour les prestations connexes, au moment de leur exécution.

La ventilation du chiffre d'affaires est présentée en Note 4.1 ci-avant.

4.3 Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	2019	2020
Coûts des marchandises vendues	(107)	(49)
Charges de personnel	(1 056)	(714)
Charges de personnel refacturées aux propriétaires	(883)	(402)
Loyers immobiliers	(62)	(12)
Énergie, entretien et maintenance	(70)	(41)
Taxes d'exploitation	(60)	(41)
Autres charges d'exploitation	(986)	(753)
CHARGES D'EXPLOITATION	(3 224)	(2 012)

Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et refacturés à ces derniers) diminuent sur l'exercice en raison des fermetures d'hôtels. Par ailleurs, la baisse des charges de personnel s'explique principalement par l'effet des mesures d'adaptation engagées par le Groupe pour faire face à la crise sanitaire Covid-19 et des aides gouvernementales relatives aux mesures de chômage partiel et de maintien de l'emploi obtenues, principalement en Australie, au Canada, en Allemagne et en France (voir Note 2.1).

La charge de loyers immobiliers correspond à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de

location contractuellement indexée sur leur performance, en forte baisse sur l'exercice 2020.

Les autres charges d'exploitation, principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques, diminuent du fait des mesures de réduction de coûts (voir Note 2.1).

Les charges d'exploitation incluent l'effet de l'élimination des flux intragroupes réalisés avec Orbis (activité classée en activités non poursuivies) sur 2019 et 2020 jusqu'à la date de cession.

4.4 Besoin en Fonds de Roulement

Le besoin en fonds de roulement est composé des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Flux de trésorerie	Autres	Déc. 2020
Stocks	20	1	(1)	21
Clients	649	(17)	(98)	534
Autres actifs courants	264	(50)	7	222
Actifs courants	933	(65)	(92)	776
Fournisseurs	441	(186)	72	327
Autres passifs courants	703	(149)	26	579
Passifs courants	1 144	(335)	98	907
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	210	(270)	190	131

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 lesquels un événement de crédit a été identifié.

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Déc. 2020
Valeurs brutes	720	703
Provisions	(71)	(169)
CRÉANCES CLIENTS	649	534

Sur l'exercice 2020, le Groupe a constaté une dotation aux provisions pour dépréciation d'un montant de 104 millions d'euros, reflétant une augmentation des pertes de crédit attendues sur ses clients exploitants hôteliers, dans un contexte marqué par la crise sanitaire Covid-19.

La décomposition des autres actifs courants est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Déc. 2020
TVA à récupérer	88	56
Créances d'impôts et taxes	12	11
Autres débiteurs	143	104
Charges constatées d'avance	28	61
Valeur brute	271	232
Provisions	(7)	(10)
VALEUR NETTE	264	222

4.4.2 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Déc. 2020
TVA à payer	63	36
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	219	167
Dettes d'impôts et taxes	161	68
Autres créanciers	193	232
Produits constatés d'avance	66	76
AUTRES PASSIFS COURANTS	703	579

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 contractuels 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, le cas échéant, le montant estimé des paiements attendus au titre des garanties de performance octroyées à ces derniers. Ces éléments sont reconnus ultérieurement en réduction de chiffre d'affaires sur la durée du contrat ;
- les passifs contractuels 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 (net 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. 2019	Déc. 2020
Versements d'avance aux propriétaires	216	201
Actifs sur contrats	216	201
Redevances différées du programme de fidélité	228	205
Autres redevances aux propriétaires différées	26	23
Passifs sur contrats	254	229
ACTIFS ET PASSIFS NETS SUR CONTRATS	(38)	(27)

NOTE 5 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

5.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

	2019	2020
Effectif moyen	17 819	15 247

Il s'agit de la moyenne arithmétique des effectifs présents dans le Groupe à la fin de chaque trimestre 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. La baisse sur l'exercice s'explique notamment par la cession des hôtels Mövenpick exploités en location en mars 2020 (voir Note 3.1.3).

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)	2019	2020
Salaires et charges sociales	(1 028)	(682)
Salaires et charges sociales refacturées aux propriétaires	(883)	(402)
Paievements en actions	(28)	(32)
CHARGES DE PERSONNEL	(1 939)	(1 115)

5.3 Engagements de retraites et assimilés

Principes comptables

La provision pour retraites 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 retraites et assimilés

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Déc. 2020
Régimes de retraite	72	71
Autres avantages long terme	4	3
Provision au passif	75	74
Excédent sur régimes de retraites	4	3
Actif de retraites	4	3
ENGAGEMENT NET	71	70
• dont provision nette pour retraites	68	68
• dont provision pour autres engagements	4	3

5.3.2 Description des régimes

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies concernent principalement :

- **régimes de retraite** : les principaux régimes se situent en France (34 % de l'obligation), au Royaume-Uni (28 % de l'obligation) et au Canada (24 % de l'obligation). 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 ;
- **régime de retraite supplémentaire** en France : 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.

5.3.3 Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont détaillées ci-dessous :

	Taux d'actualisation		Évolution des salaires	
	Déc. 2020	Déc. 2019	Déc. 2020	Déc. 2019
France	0,3 %	0,5 %	3 % – 4 %	3 % – 4 %
Canada	2 % – 2,5 %	2,8 % – 3,0 %	2,8 %	3,0 %
Royaume-Uni	1,25 %	1,9 %	NA	NA
Belgique	0,3 %	0,5 %	2,8 %	2,8 %
Suisse	0,1 %	0,1 %	1,0 %	1,0 %
États-Unis	2,3 %	2,3 %	NA	3,0 %

Pour chaque zone géographique concernée, les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux rendements des obligations procurées 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 2020, la répartition par pays des engagements de retraite est la suivante :

(en millions d'euros)	France	Canada	Royaume-Uni	Belgique	Suisse	Autres	Total
Valeur actuelle des engagements	73	52	59	17	4	10	215
Juste valeur des actifs de couverture	(34)	(37)	(63)	(9)	(3)	(3)	(149)
Plafond de l'excédent	-	1	-	-	-	(0)	1
ENGAGEMENT NET	39	16	(3)	8	1	7	68

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 1^{er} janvier 2020	215	(151)	4	68
Coût des services rendus	5	-	-	5
Charge nette d'intérêts	3	(3)	-	1
Autres éléments	(1)	0	-	(0)
Charge en résultat	8	(2)	-	6
Gains/(pertes) liés aux effets d'expérience	7	(10)	-	(3)
Gains/(pertes) liés aux modifications d'hypothèses démographiques	3	-	-	3
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	(2)	(2)
Écarts actuariels	10	(10)	(2)	(2)
Versements	(11)	8	-	(2)
Écarts de change et autres	(8)	6	(0)	(2)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	215	(149)	1	68

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 2020, la décomposition des actifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Canada	France	Royaume-Uni	Belgique	Autres	Total
Obligations	28	26	-	-	1	55
Actions	9	4	-	-	1	15
Contrats d'assurance	-	-	-	9	3	12
Immobilier	-	2	-	-	1	3
Liquidité	-	1	3	-	-	4
Autres	-	-	59	-	-	60
ACTIFS DE COUVERTURE	38	34	62	9	6	149

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 2020, 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	(3)
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)	2021	2022	Au-delà	Total
Prestations attendues	10	10	80	99

5.4 Paiements fondés sur des actions

Principes comptables**Plans d'attribution d'actions de performance**

Le Groupe attribue régulièrement des actions à son personnel d'encadrement, sous condition de performance et de présence. La période d'acquisition est généralement comprise entre 2 et 4 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, décotée de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'impact des conditions de performance de marché, en fonction de leur probabilité de réalisation. La charge globale du plan est calculée et figée à la date d'attribution du plan.

Les conditions de performance autres que les conditions de marché (condition de présence et conditions liées à des objectifs de performance interne) ne sont pas prises en considération dans l'estimation de la juste valeur. En revanche, elles sont prises en compte dans l'estimation du nombre d'actions dont l'acquisition est attendue. Cette estimation est actualisée à chaque clôture.

Plans d'options de souscription d'actions

Aucun plan de souscription d'actions n'a été mis en place depuis 2013. Les plans mis en place au cours des exercices antérieurs comprennent des plans attribués uniquement sous condition de présence des collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition des droits ainsi que des plans assortis de conditions de performance liées au marché en plus de la condition de présence.

Le coût de ces plans correspond à la juste valeur de l'instrument émis, déterminée en utilisant le modèle Black & Scholes, en fonction des caractéristiques du plan et de données de marché (telles que le prix des actions sous-jacentes, la volatilité...). Le Groupe réexamine à chaque clôture le nombre d'options potentiellement exerçables.

Plans d'actionnariat salariés

Dans le cadre de sa politique de motivation des salariés, le Groupe peut offrir à ses salariés la possibilité de souscrire à des actions Accor à des conditions préférentielles, grâce à une augmentation de capital qui leur est réservée. L'avantage octroyé aux salariés correspond à la différence entre le prix de souscription des actions et le cours de l'action à cette date.

Le coût des plans fondés sur des paiements en actions est comptabilisé linéairement sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel, en contrepartie :

- des capitaux propres pour les plans dénoués en actions ;
- d'une dette vis-à-vis du personnel pour les plans réglés en numéraire, réévaluée à chaque clôture.

Si le plan ne spécifie pas de conditions d'acquisition, la charge est comptabilisée entièrement à la date d'attribution.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2020 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 2020, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 32 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2019	2020
Plans attribués en 2016	1	-
Plans attribués en 2017	10	5
Plans attribués en 2018	8	6
Plans attribués en 2019	7	12
Plans attribués en 2020	-	8
Plans d'actions sous conditions de performance	26	32
Plans d'actionnariat salarié	2	-
TOTAL	28	32

5.4.1 Plans d'actions sous conditions de performance

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

(en nombre de titres)	2019	2020
Actions sous conditions de performance à l'ouverture	3 503 637	3 819 606
Actions attribuées sur l'exercice	1 312 795	1 834 941
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(152 576)	(1 491 686)
Actions livrées sur l'exercice	(844 250)	(531 219)
Actions sous conditions de performance à la clôture	3 819 606	3 631 642

Nouveaux plans

Le 28 mai 2020, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 1 796 551 actions sous conditions de performance, avec une période d'acquisition de trois ans. À cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 21,89 euros, sur la base d'un cours de l'action à 25,87 euros diminué de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'effet des conditions externes.

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, appréciés sur les exercices 2020 à 2023 :

- conditions internes (pondération de 70 %) : pour 2020, atteinte des économies de coûts par rapport au budget et, pour 2021 et 2022, taux de marge sur EBITDA par rapport au budget et niveau d'atteinte du *Free Cash Flows* Groupe, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au budget ;
- condition externe (pondération de 30 %) liée à l'évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) de l'action Accor au regard de l'évolution du TSR de groupes hôteliers internationaux. La probabilité estimée de réalisation de cette condition de performance vient réduire la juste valeur de l'action octroyée à la date d'attribution.

Le 21 octobre 2020, le Groupe a mis en place un plan d'attribution de 38 390 actions sous conditions de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en mai, dont la juste valeur est de 21,89 euros.

La valeur de ces plans s'élève à 40 millions d'euros et sera comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. La charge constatée sur l'exercice au titre de ces plans est de 8 millions d'euros.

Modifications de plans

En date du 14 mai 2020, le Conseil d'administration a modifié les conditions internes attachées aux plans attribués le 31 mai et le 25 octobre 2019. Pour l'appréciation de la performance opérationnelle de l'exercice 2020, les critères liés au niveau d'atteinte de l'EBITDA et du *Free Cash Flow* Groupe, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au budget, ont été remplacés par un critère d'atteinte des économies de coûts par rapport au budget.

Pour les plans attribués le 26 juin et le 17 octobre 2018, les modalités d'appréciation de la performance de l'exercice 2020 ont été modifiées. Ainsi, l'atteinte des critères de performance liés au taux de marge sur EBIT et au niveau du *Free Cash Flow* Groupe, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, s'appréciera par rapport au budget révisé et non plus par rapport au budget.

Le Groupe a tenu compte de ces modifications dans son estimation du nombre probable d'actions dont l'acquisition est attendue.

5.4.2 Plans d'options de souscription d'actions

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

	31 décembre 2019		31 décembre 2020	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
Options non exercées en début de période	459 051	29,05 €	190 777	26,60 €
Options annulées/échues sur l'exercice	(9 330)	31,72 €	(86 309)	26,41 €
Options exercées sur l'exercice	(258 944)	30,75 €	(94 468)	26,41 €
Options non exercées à fin de période	190 777	26,60 €	10 000	30,13 €
Options exerçables en fin de période	190 777	26,60 €	10 000	30,13 €

Au 31 décembre 2020, les 10 000 options non exercées concernent le plan attribué en septembre 2013 ayant pour échéance septembre 2021.

5.5 Rémunérations des dirigeants

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif, constitué de dix-sept membres à fin décembre 2020 (quinze membres à fin décembre 2019), et les membres du Conseil d'administration.

Les rémunérations perçues par les membres ayant composé le Comité exécutif sur l'exercice sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2019	2020
Avantages à court terme reçus	21	18
Paielements sur la base d'actions	9	8
Indemnités de fin de contrat de travail	2	11
Avantages postérieurs à l'emploi	(15)	2
RÉMUNÉRATION GLOBALE	16	38

En 2019, le montant des avantages postérieurs à l'emploi comprenait une reprise de provision liée au gel des régimes de retraites supplémentaires à prestations définies, en application de la loi PACTE.

Les membres du Conseil d'administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant qui leur a été versé au titre de l'exercice 2020 est de 1 million d'euros.

NOTE 6 PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

Principes comptables

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net des sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises). Ces participations sont comptabilisées initialement à leur coût d'acquisition dans l'état de la situation financière, puis augmentées de la quote-part du Groupe dans le résultat net non distribué de l'entité détenue.

Dans certains cas spécifiques, le coût initial de la participation correspond à sa juste valeur :

- lors de la perte de contrôle d'une filiale avec maintien d'une influence notable ou d'un co-contrôle ; ou
- lors de la prise d'influence notable ou de co-contrôle de titres précédemment non consolidés.

L'écart d'acquisition lié à ces entités est inclus dans la valeur comptable de la participation.

En cas de pertes, et une fois la valeur de l'investissement ramené à zéro, le Groupe cesse de comptabiliser les quotes-parts de pertes supplémentaires dès lors qu'il n'est pas engagé au-delà de son investissement. Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur.

Ces participations font pleinement partie des activités opérationnelles du Groupe.

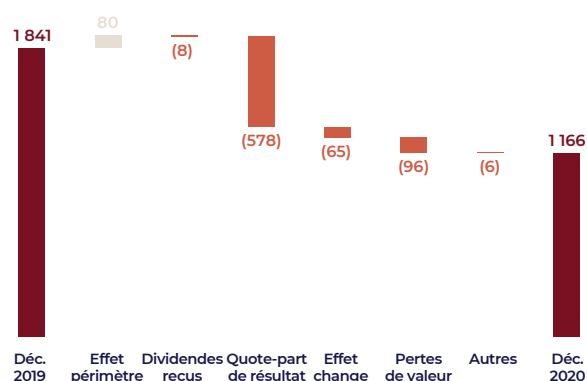
6.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

Les principales contributions des entreprises associées et co-entreprises s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2020
AccorInvest	34	(390)
Huazhu Group Ltd	9	(21)
Autres	3	(69)
Entreprises associées	45	(480)
sbe	(46)	(66)
Autres	4	(32)
Co-entreprises	(42)	(98)
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	3	(578)
• Dont quote-part de résultat avant impôts	35	(630)
• Dont quote-part d'impôt	(32)	52

6.2 Valeur des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Déc. 2020
AccorInvest	1 056	621
Huazhu Group Ltd	113	84
Autres	529	417
Entreprises associées	1 698	1 122
sbe	62	0
Autres	81	44
Co-entreprises	142	44
TOTAL	1 841	1 166



Comme indiqué en Note 2.1, des indices de perte de valeur ont été identifiés sur les participations du Groupe dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19. Les tests de dépréciation menés ont conduit à la constatation d'une perte de valeur d'un montant de 96 millions d'euros sur les entreprises associées présentées dans la ligne « Autres », dont 55 millions d'euros sur la société Interglobe Hotels Private Limited qui exploite des hôtels Ibis en Inde. Cette perte de valeur est présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat du Groupe (voir Note 7).

Les versements de dividendes concernent principalement Huazhu Group Ltd pour 5 millions d'euros.

6.3 Informations financières résumées

Les entreprises associées significatives à l'échelle du Groupe sont :

- AccorInvest, exploitant hôtelier, détenu à hauteur de 30 % ;
- Huazhu Group Ltd, groupe hôtelier chinois coté au Nasdaq, détenu à hauteur de 5 % et sur lequel le Groupe exerce une influence notable, en raison de son siège au Conseil d'administration.

Les principales données financières à 100 % de ces deux sociétés sont les suivantes :

	Déc. 2020	Sep. 2020
(en millions d'euros)	AccorInvest	Huazhu Group Ltd
Bilan		
Actifs courants	631	1 605
Actifs non courants	6 958	6 651
Actifs destinés à être cédés	116	-
Passifs courants	5 795	1 863
Passifs non courants	2 579	5 144
Passifs destinés à être cédés	3	-
ACTIFS NET	(672)	1 249
Part du Groupe en %	30 %	5 %
Actif net part Groupe	(202)	66
Écarts d'acquisition	822	18
VALEUR COMPTABLE DES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	621	84
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	1 254	1 276
Résultat net	(1 299)	(403)
Éléments du résultat global	(147)	31
Résultat global	(1 445)	(373)
Dividendes reçus par le Groupe	-	5

Dans les comptes consolidés du Groupe, la quote-part de Huazhu Group Ltd est prise en compte sur une période de 12 mois glissants arrêtés à fin septembre 2020, compte tenu des délais de publication des comptes annuels de la société.

Au 31 décembre 2020, la perte nette enregistrée par AccorInvest a été considérée comme un indice de perte de valeur par le Groupe. Un test de dépréciation a été réalisé et n'a pas

conduit à constater de perte sur la valeur comptable de la participation, au-delà des pertes de valeur déjà comptabilisées dans le compte de résultat de AccorInvest tel qu'intégré dans les comptes du Groupe.

Au 31 décembre 2020, les co-entreprises sont individuellement non significatives.

NOTE 7 DONNÉES OPÉRATIONNELLES NON COURANTES

Principes comptables

Afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle du Groupe ainsi que ceux qui, par nature, ne rentrent pas dans l'appréciation de la performance opérationnelle courante sont identifiés sur la ligne « Produits et charges non courants » du compte de résultat. Ce poste inclut principalement les charges de restructuration, les pertes de valeur constatées dans le cadre des tests de dépréciations, les plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés ainsi que les impacts liés à l'évolution du périmètre de consolidation (frais et honoraires directement liés aux transactions, résultats de cession et réévaluations de participation antérieurement détenues).

(en millions d'euros)	2019	2020
Dépréciation d'actifs	(181)	(1 031)
Reprise de provision retraite	37	-
Charges de restructuration	(8)	(167)
Plus ou moins-values de cession	352	1
Autres produits et charges non récurrents	(22)	240
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	177	(958)

Sur l'exercice 2020, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- des dépréciations pour (1 031) millions d'euros principalement constatées sur les actifs suivants :
 - (668) millions d'euros sur les immobilisations incorporelles et corporelles dans le cadre des tests de dépréciation réalisés (voir Note 8.3),
 - (266) millions d'euros sur le prêt accordé à l'entité sbe préalablement à sa prise de contrôle (voir Note 11.2.3),
 - (96) millions d'euros sur les participations mises en équivalence (voir Note 6.2) ;
- des charges de restructuration pour (167) millions d'euros essentiellement liées au plan de transformation initié par le Groupe (voir Note 2.1) ;
- des autres produits et charges non courants pour 240 millions d'euros comprenant :

- le produit de 254 millions d'euros constaté suite au remboursement reçu au titre du précompte acquitté sur la période 2002-2004 (voir Note 14.2),
- des coûts de transactions et d'intégrations pour (21) millions d'euros,
- les coûts liés à l'initiative « All Heartist » dans le cadre du soutien à la crise sanitaire Covid-19 pour (18) millions d'euros (voir Note 2.1).

Sur l'exercice 2019, ce poste comprenait essentiellement des dépréciations concernant des actifs hôteliers pour (150) millions d'euros, des produits de cessions pour 352 millions d'euros, dont 301 millions d'euros sur la cession de 4,9 % du capital de Huazhu Group Ltd et une reprise de provision de 37 millions d'euros résultant du gel du régime de retraite supplémentaire en application de la loi PACTE en France.

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 constatées.

Les marques et autres immobilisations incorporelles sont généralement amorties selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation prévue. Elles font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an pour les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée.

Les frais de développement des projets informatiques sont comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne lorsqu'ils satisfont aux critères de la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles » : intention et capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme, génération d'avantages économiques futurs et coût pouvant être évalué de façon fiable.

Les 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 constatées.

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 composantes, 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'acq.	Marques	Contrats	Licences, logiciels	Autres	Total
VALEUR BRUTE						
Solde au 1^{er} janvier 2019	2 358	1 769	1 129	351	259	5 866
Augmentations*	43	99	60	24	53	277
Cessions/reclassements	(3)	(0)	(10)	(11)	(0)	(24)
Écarts de conversion	40	56	33	2	1	133
Autres	-	2	(6)	(4)	(14)	(22)
Actifs destinés à être cédés	(142)	(7)	-	(15)	(97)	(261)
Solde au 31 décembre 2019*	2 295	1 917	1 207	347	202	5 969
Augmentations	196	91	72	20	19	398
Cessions/reclassements	(7)	-	(7)	(0)	(0)	(14)
Écarts de conversion	(84)	(81)	(66)	(3)	(1)	(236)
Autres	(2)	0	16	6	(16)	4
Actifs destinés à être cédés	88	6	-	10	37	140
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	2 486	1 933	1 221	379	240	6 260
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
Solde au 1^{er} janvier 2019	(290)	(51)	(126)	(222)	(56)	(745)
Amortissements	-	(1)	(53)	(47)	(18)	(120)
Pertes de valeur	(174)	-	0	0	-	(174)
Cessions/reclassements	-	0	-	8	-	8
Écarts de conversion	(1)	0	(2)	(1)	-	(4)
Autres	(1)	(2)	2	-	2	1
Actifs destinés à être cédés	118	2	-	11	12	143
Solde au 31 décembre 2019	(348)	(52)	(179)	(251)	(61)	(891)
Amortissements	-	(3)	(61)	(47)	(23)	(134)
Pertes de valeur	(182)	(263)	(189)	-	(0)	(634)
Cessions/reclassements	-	-	1	0	0	1
Écarts de conversion	(3)	7	16	2	1	23
Autres	0	(0)	2	5	3	10
Actifs destinés à être cédés	(75)	-	-	(6)	(7)	(88)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	(608)	(310)	(410)	(298)	(88)	(1 714)
VALEUR NETTE						
Solde au 31 décembre 2019*	1 947	1 866	1 028	96	141	5 078
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	1 879	1 622	811	81	153	4 547

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019.

Comme indiqué en Note 3.2, les immobilisations incorporelles de John Paul précédemment classées en actifs destinés à être cédés ont été reclassées dans le poste « Immobilisations incorporelles » dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2020 pour une valeur nette de 52 millions d'euros.

Écarts d'acquisition

Au 31 décembre 2020, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019*	Déc. 2020		
	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Europe	360	349	(4)	346
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	283	272	(4)	267
Asie-Pacifique	487	479	(22)	457
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	288	263	-	263
Amérique du Sud	68	68	-	68
HOTELSERVICES	1 486	1 431	(30)	1 400
ACTIFS HÔTELIERS ET AUTRES	348	511	(290)	221
NOUVELLES ACTIVITÉS	113	353	(288)	66
NON ALLOUÉ	-	191	-	191
TOTAL	1 947	2 486	(608)	1 879

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019.

Le Groupe a reconnu un écart d'acquisition provisoire de 233 millions de dollars, soit 196 millions d'euros, au titre de la prise de contrôle de sbe qui sera alloué sur l'exercice 2021 (voir Note 3.1).

La détermination du prix d'acquisition de Rixos Hospitality, acquis le 19 juillet 2019, ainsi que son affectation, ont été finalisés sur l'exercice. L'écart d'acquisition définitif, déterminé selon la méthode du goodwill partiel, s'élève à 43 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- d'une part, le prix d'acquisition de 119 millions d'euros (comprenant la juste valeur de la quote-part de 50 % antérieurement détenue) augmenté des intérêts minoritaires valorisés à leur quote-part dans l'actif net pour 42 millions d'euros ; et
- d'autre part, la situation nette acquise d'un montant de 118 millions d'euros. Cette dernière comprend principalement la marque Rixos valorisée pour 100 millions d'euros, les contrats de gestion et de franchise conclus avec les propriétaires hôteliers pour 50 millions d'euros, des dettes financières de 49 millions d'euros et des impôts différés passifs pour 19 millions d'euros.

L'écart d'acquisition a été alloué au pôle HotelServices sur les zones Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique (40 millions d'euros) et Europe (2 millions d'euros).

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », les valeurs issues de l'allocation finale du prix d'acquisition ont été reflétées dans l'état de la situation financière retraité au 31 décembre 2019. L'impact de cette allocation de prix sur les amortissements et son effet d'impôt dans le compte de résultat consolidé pour l'exercice 2019 n'est pas significatif. Le compte de résultat, l'état du résultat global et le tableau des flux de trésorerie consolidés n'ont donc pas été retraités de cette allocation finale de prix.

Par ailleurs, des dépréciations ont été constatées sur l'exercice pour 182 millions d'euros (voir Note 8.3) concernant :

- pôle Actifs hôteliers & autres : principalement l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes en Australie pour 101 millions d'euros et un actif hôtelier en Égypte pour 19 millions d'euros ;
- pôle Nouvelles activités : principalement sur les services de réservation hôtelière pour 47 millions d'euros et les services de conciergerie pour 13 millions d'euros.

Marques

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019*	Déc. 2020		
	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Fairmont	1 035	965	(136)	830
Swissôtel	248	249	(65)	184
Raffles	152	138	(25)	113
Mövenpick	135	135	-	135
Mantra	124	123	(27)	96
Rixos	99	99	-	99
sbe	-	86	-	86
Orient-Express	40	40	-	40
Autres marques	34	98	(58)	40
MARQUES	1 866	1 933	(310)	1 623

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019.

Sur l'exercice, les marques du Groupe ont été dépréciées à hauteur de 263 millions d'euros, dans le cadre des tests de dépréciation réalisés (voir Note 8.3).

Contrats

Ce poste correspond aux contrats de gestion et de franchise conclus avec les propriétaires hôteliers reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises, principalement FRHI Hotels & Resort (acquis en 2016), Mantra (2018) et Mövenpick (2019). Ils ont été dépréciés pour 189 millions d'euros sur l'exercice (voir Note 8.3).

8.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains	Construct.	Agencements	Matériels, mobiliers	Immobilis. En cours	Total
VALEUR BRUTE						
Solde au 1^{er} janvier 2019	73	1 267	371	332	57	2 100
Augmentations	0	9	20	14	23	66
Cessions/reclassements	-	(14)	(20)	(41)	(0)	(76)
Écarts de conversion	(0)	10	3	3	(0)	16
Autres	0	8	11	14	(29)	4
Actifs destinés à être cédés	(49)	(636)	(193)	(186)	(33)	(1 098)
Solde au 31 décembre 2019	25	643	192	135	17	1 012
Augmentations	-	4	6	54	5	69
Cessions/reclassements	-	-	(3)	(1)	(1)	(4)
Écarts de conversion	(2)	(13)	(4)	(6)	(2)	(27)
Autres	(0)	(2)	4	(11)	(4)	(13)
Actifs destinés à être cédés	(4)	(411)	(6)	(2)	0	(423)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	19	221	188	169	15	614
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
Solde au 1^{er} janvier 2019	(5)	(454)	(227)	(226)	(6)	(918)
Amortissements	-	(33)	(24)	(26)	-	(83)
Pertes de valeur	(0)	1	1	1	(0)	2
Cessions/reclassements	-	13	18	16	-	47
Écarts de conversion	-	(5)	(5)	-	-	(9)
Autres	-	(0)	-	-	-	(0)
Actifs destinés à être cédés	-	334	110	132	3	580
Solde au 31 décembre 2019	(5)	(144)	(126)	(104)	(2)	(380)
Amortissements	-	(16)	(16)	(15)	-	(48)
Pertes de valeur	(1)	(27)	(3)	(1)	(2)	(33)
Cessions/reclassements	-	-	1	1	-	2
Écarts de conversion	1	9	3	4	0	17
Autres	0	3	(2)	11	0	12
Actifs destinés à être cédés	4	45	6	3	-	58
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	(1)	(129)	(137)	(101)	(4)	(372)
VALEUR NETTE						
Solde au 31 décembre 2019	20	500	66	32	15	632
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	18	92	52	68	12	242

Au 31 décembre 2020, la diminution en valeur nette des immobilisations corporelles s'explique principalement par le reclassement de la SCI Sequana en actifs destinés à être cédés (voir Note 3.2).

8.3 Tests de dépréciation

Principes comptables

Les immobilisations corporelles, incorporelles et droits d'utilisation font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et, au minimum une fois par an, pour les écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée.

Indices de perte de valeur

Les indices de perte de valeur sont identiques pour l'ensemble des métiers :

- baisse de 15 % du Chiffre d'affaires à périmètre et change constants ; ou
- baisse de 30 % de l'Excédent brut d'exploitation (« EBE ») à périmètre et change constants.

Modalités des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour les marques. Concernant les écarts d'acquisition, ils sont réalisés au niveau auquel ces derniers sont suivis par le Comité exécutif, correspondant à des unités génératrices de trésorerie (« UGT ») ou à des regroupements d'UGTs ; les UGTs correspondant à des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Ainsi, les écarts d'acquisition sont suivis comme suit :

- pôle HotelServices : au niveau des zones géographiques telles que présentées dans l'information sectorielle en Note 4.1 ;
- pôle Actifs Hôteliers & autres : au niveau des actifs hôteliers sur une base individuelle et au niveau de chaque activité pour les autres activités du pôle exercées en Asie-Pacifique (distribution de chambres et gestion de parties communes, timeshare) ;
- pôle Nouvelles activités : au niveau de chaque ligne de métier (Services digitaux, Services de réservation hôtelière, Services de conciergerie, Ventes digitales et Locations de résidences privées).

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 5 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. Au 31 décembre 2020, les multiples retenus sont compris entre 8 et 12. En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

Pertes de valeur

Une provision pour 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 », Accor doit apprécier à chaque date d'arrêt des comptes s'il existe un indice qu'un actif peut avoir subi une perte de valeur et, si tel est le cas, estimer la valeur recouvrable de cet actif. Comme indiqué en Note 2, la crise sanitaire Covid-19 a entraîné une brutale dégradation du marché du tourisme et de l'hôtellerie. Compte tenu des conséquences sur son activité, le Groupe a déterminé qu'il existait des indices de pertes de valeur sur l'ensemble de ses métiers et de ses marchés. Il a donc mis en œuvre des

tests de dépréciation spécifiques au 31 décembre 2020 sur l'ensemble de ses actifs non courants :

- pôle HotelServices : marques, contrats de gestion, actifs de contrats clients ainsi que les groupes d'UGTs et écarts d'acquisition associés par région ;
- pôle Actifs Hôteliers & autres : actifs hôteliers individuels ainsi que les activités de distribution de chambres et de gestion des parties communes et de timeshare ;
- pôle Nouvelles activités : services digitaux et services de réservation hôtelière.

8.3.1 Pertes de valeur

Au 31 décembre 2020, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser des pertes de valeur pour un montant de 764 millions d'euros, présentées en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir Note 7). Elles portent sur les actifs suivants :

- les marques pour 263 millions d'euros ;
- les contrats de gestion hôtelière du pôle HotelServices pour 189 millions d'euros ;
- l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes exercée en Australie du pôle Actifs Hôtelières & autres (101 millions d'euros intégralement affectés à l'écart d'acquisition) ;
- des actifs hôteliers pour 54 millions d'euros (dont 30 millions d'euros sur un hôtel en Égypte), affectés aux écarts d'acquisition pour 21 millions d'euros et aux immobilisations corporelles pour 33 millions d'euros ;
- les activités de services de réservation hôtelière (47 millions d'euros) et services de conciergerie (13 millions d'euros) affectés à l'écart d'acquisition ;
- et les titres mis en équivalence pour 96 millions d'euros, dont 55 millions d'euros pour la société Interglobe Hotels Private Limited qui exploite des hôtels ibis en Inde.

Au total, les écarts d'acquisition ont été dépréciés à hauteur de 182 millions, dont 122 millions d'euros pour le pôle Actifs Hôtelières & autres et 60 millions d'euros pour le pôle Nouvelles activités.

8.3.2 Modalités des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation ont été menés sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie futurs qui reflètent la meilleure estimation actuelle du Groupe des impacts attendus de la crise sanitaire et des conditions économiques de sortie de crise à la date d'arrêté des comptes. Le Groupe a établi un plan cible à 5 ans, basé sur un scénario central prévoyant un retour à un niveau de « RevPAR » (revenu par chambre disponible) équivalent à celui de 2019 en 2024, en cohérence avec les données externes disponibles à la date d'arrêté des comptes.

Les prévisions de revenus sont basées, d'une part, sur le budget de l'exercice 2021 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 2022-2025, 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 5 ans sur la base de taux d'inflation normatifs par région (taux de croissance à l'infini) impactés, sur une durée limitée, par des hypothèses de développement.

Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe calculé au 31 décembre 2020 sur la base des données de marché à cette date et tenant compte des risques spécifiques de chaque région. Cette mise à jour a conduit à une augmentation du bêta sectoriel retenu (moyenne à 5 ans sur la base d'un échantillon de sociétés comparables), reflétant une volatilité accrue du secteur de l'hôtellerie sur les marchés. Pour les Nouvelles activités, le coût moyen pondéré du capital est calculé en retenant un bêta sectoriel spécifique.

Les principales hypothèses clés retenues sont détaillées ci-après :

	Taux de croissance à l'infini		Taux d'actualisation	
	Déc. 2019	Déc. 2020	Déc. 2019	Déc. 2020
HotelServices Europe	+1,5 %	+0,9 %	+6,9 %	+8,2 %
HotelServices Afrique et Moyen-Orient	+3,0 %	+2,0 %	+9,7 %	+10,3 %
HotelServices Asie-Pacifique	+2,0 %	+2,5 %	+7,8 %	+10,0 %
HotelServices Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+3,0 %	+1,9 %	+7,7 %	+8,6 %
HotelServices Amérique du Sud	+4,0 %	+3,6 %	+12,6 %	+13,1 %
Nouvelles activités Services digitaux	+2,0 %	+2,5 %	+8,0 %	+10,1 %
Nouvelles activités Services de réservation hôtelière	+2,0 %	+5,0 %	+12,0 %	+10,6 %

8.3.3 Sensibilité des valeurs recouvrables

Le Groupe a réalisé des analyses de sensibilité, notamment sur l'hypothèse centrale de sortie de crise retenue. Ainsi, au 31 décembre 2020 :

- sur la base d'une hypothèse de reprise plus lente à compter de 2022 entraînant un retour à un niveau de « RevPAR » équivalent à celui de 2019 en 2025 (au lieu de 2024), le Groupe aurait reconnu au 31 décembre 2020 une perte de valeur complémentaire de l'ordre de 71 millions d'euros, dont :
 - 61 millions d'euros sur le pôle HotelServices (46 millions d'euros sur les marques et 15 millions d'euros sur les contrats de gestion),

- 10 millions d'euros sur le pôle Actifs hôteliers & autres concernant l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes et des actifs hôteliers en Australie ;
- à l'inverse, sur la base d'une hypothèse de retour à un niveau de « RevPAR » équivalent à celui de 2019 en 2023, le montant des pertes de valeur constatées aurait été réduit de 42 millions d'euros, dont 23 millions d'euros sur les marques, 13 millions d'euros sur les contrats de gestion et 6 millions d'euros sur l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes et des actifs hôteliers en Australie.

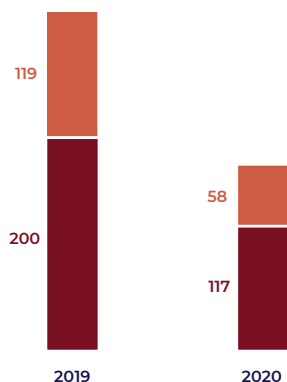
Par ailleurs, afin que les valeurs recouvrables deviennent égales aux valeurs comptables, il faudrait faire varier l'une ou l'autre des principales hypothèses retenues au 31 décembre 2020 comme suit (en nombre de points de base) :

	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
HotelServices Europe	+ 3 086	n/a
HotelServices Afrique et Moyen-Orient	+ 518	n/a
HotelServices Asie-Pacifique	+ 1 242	n/a
HotelServices Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+ 142	(480)
HotelServices Amérique du Sud	+ 94	(359)
Nouvelles activités Services digitaux	+ 139	(186)
Nouvelles activités Services de réservation hôtelière	+ 162	(238)

8.4 Investissements sur actifs existants et de développement

Principes comptables

- Les investissements sur actifs existants correspondent aux dépenses capitalisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale.
- Les investissements de développement comprennent les acquisitions de filiales (montant net de la trésorerie ou de la dette nette acquise), les prises de participations mises en équivalence, les acquisitions d'actifs immobilisés ainsi que la construction de nouveaux actifs.



■ SUR DÉVELOPPEMENT ■ SUR ACTIFS EXISTANTS

Sur l'exercice 2020, les principaux investissements de développement concernent :

- l'acquisition de participations complémentaires dans les sociétés mises en équivalence Kasada, Fairmont Ghirardelli Square Résidence et Mama Shelter pour un total de 64 millions d'euros (voir Note 3.1.2) ;
- un décaissement de 9 millions d'euros net de la trésorerie acquise dans le cadre de la prise de contrôle de sbe (voir note 3.1.1).

Sur l'exercice précédent, les investissements de développement concernaient essentiellement l'acquisition des participations complémentaires dans Ken Group, Rixos et 25hours (80 millions d'euros).

NOTE 9 CONTRATS DE LOCATION

Principes comptables**Définition d'un contrat de location**

Un contrat est, ou contient, un contrat de location s'il octroie le droit d'utiliser un actif sous-jacent pendant une période déterminée, en échange d'une contrepartie. À la date de conclusion d'un contrat, le Groupe détermine s'il remplit les deux conditions cumulatives suivantes pour être qualifié de contrat de location : son exécution dépend de l'utilisation d'un actif identifié et il confère le droit de contrôler l'utilisation de cet actif identifié.

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan du Groupe, avec constatation :

- d'un actif représentant le droit d'utiliser l'actif sous-jacent pendant la durée du contrat ;
- d'une dette au titre de l'obligation de paiement des loyers.

Droits d'utilisation

Le droit d'utilisation est évalué initialement à son coût à la date de prise d'effet du contrat, *i.e.* la date à laquelle l'actif sous-jacent est mis à disposition du Groupe. Le coût d'un droit d'utilisation comprend :

- le montant initial de la dette de loyers ;
- les paiements d'avance, nets le cas échéant des avantages reçus du bailleur ;
- les coûts directs initiaux encourus ; et
- les coûts estimés de remise en état de l'actif loué, si applicable.

Le droit d'utilisation est amorti sur une base linéaire sur la durée la plus courte de sa durée d'utilité et de la durée du contrat. Il est soumis aux tests de dépréciation, conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

Dette de loyers

La dette de loyers est évaluée initialement pour la valeur actualisée des paiements dus sur la durée du contrat.

Ces paiements comprennent :

- les loyers fixes (y compris ceux considérés comme fixes en substance) diminués des avantages à recevoir ;
- les loyers variables basés sur un indice ou un taux ; et
- les pénalités de résiliation anticipée lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer l'option de sortie à la date de prise d'effet du contrat.

Le Groupe applique la simplification pratique, permise par la norme, permettant de ne pas séparer les composantes de location des autres composantes de services incluses dans ses contrats de location immobiliers. 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 la période et diminuée du montant des paiements effectués.

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 (ou réduite) des périodes couvertes par une option de renouvellement (ou de résiliation) lorsque cette dernière est raisonnablement certaine d'être exercée. Le management exerce son jugement pour déterminer la durée d'un contrat de location lorsque ce dernier inclut des options de renouvellement exerçables uniquement par le Groupe. 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 informatiques). Les loyers associés sont constatés en charge au compte de résultat de manière linéaire sur la durée du contrat.

Loyers variables

Certains contrats de location portant sur nos actifs hôteliers comprennent des paiements variables basés sur la performance de l'hôtel, telle que définie contractuellement. Ces modalités de paiements sont une pratique courante dans le secteur de l'hôtellerie. Les loyers variables sont comptabilisés en charge au compte de résultat au cours de la période à laquelle la condition qui déclenche les paiements se réalise.

Lorsque les contrats de location variables incluent un montant minimum garanti payable au bailleur, ce montant garanti est considéré comme un loyer fixe en substance et est inclus dans la dette de loyers.

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.

9.1 Droits d'utilisation

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents :

	Droits d'utilisation			
	Constructions	Autres actifs immobiliers	Véhicules	Total
(en millions d'euros)				
Au 31 décembre 2019	451	73	8	531
Augmentations	6	0	0	7
Diminutions	(54)	(3)	-	(57)
Dotations aux amortissements	(90)	(4)	(1)	(94)
Dotations aux dépréciations	(1)	-	-	(1)
Écarts de conversion	(9)	(0)	(0)	(9)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	304	66	8	377

9.2 Dette de loyers

Au 31 décembre 2020, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2019	548
Augmentations	5
Diminutions	(57)
Charge d'intérêts	12
Paielements de loyers	(83)
Écarts de conversion	(8)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	416

Les échéances des obligations locatives (avant actualisation) sont les suivantes :

(en millions d'euros)

	2020
À moins d'un an	110
Entre 1 et 5 ans	225
Au-delà de 5 ans	113
TOTAL	448

9.3 Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2020, les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultat consolidé du Groupe au titre des contrats de location :

(en millions d'euros)

	2019	2020
Loyers immobiliers variables	(62)	(14)
Concessions de loyers liées au Covid-19	-	4
Loyers des contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur	(5)	(2)
Amortissement et dépréciation des droits d'utilisation	(148)	(94)
Charge d'intérêts sur dette de loyers	(17)	(12)
TOTAL	(232)	(119)

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 2020, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 107 millions d'euros dont :

- 83 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers ; et
- 24 millions d'euros présentés en flux d'exploitation au titre du paiement des intérêts sur la dette de loyers (12 millions d'euros) et des paiements relatifs aux loyers non retraités en dette (12 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 2020 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Résultat Global	Dotation	Reprise		Écarts de conversion et autres	Reclass. IFRS 5	Déc. 2020
				avec utilisation	sans utilisation			
Retraites et assimilés	75	(2)	7	(3)	(1)	(3)	-	74
Litiges et autres	294	-	80	(6)	(25)	(2)	1	341
Restructurations	36	-	132	(14)	(15)	(1)	2	140
PROVISIONS	405	(2)	219	(23)	(41)	(6)	3	555
• dont non courantes	89	(2)	61	(4)	(9)	(4)	-	132
• dont courantes	316	-	158	(19)	(33)	(2)	3	423

Les provisions pour litiges et autres comprennent essentiellement une provision couvrant les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest pour 208 millions d'euros ainsi qu'une provision de 53 millions d'euros constatée sur l'exercice dans le cadre du contentieux précompte (voir Note 14.2).

L'augmentation des provisions pour restructuration s'explique principalement par la constatation d'une provision de 124 millions d'euros dans le cadre du plan de transformation initié par le Groupe (voir Note 2.1).

NOTE 11 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS**11.1 Résultat financier****Principes comptables**

Le coût de l'endettement financier net comprend les charges d'intérêts attachées aux dettes financières, le résultat des dérivés relatifs à ces financements, ainsi que les produits d'intérêts sur prêts et produits financiers relatifs aux placements de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement la part inefficace des opérations de couverture, les gains et pertes de change, les dividendes perçus des sociétés non consolidées, la variation de juste valeur des actifs évalués à la juste valeur par résultat, les dotations et reprises de provisions financières, ainsi que les coûts sur les lignes de crédit.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(60)	(60)
Intérêts sur prêts et placements	19	19
Intérêts sur dette de loyers	(17)	(12)
Coût de l'endettement financier net	(58)	(52)
Autres produits et charges financiers	(17)	(56)
RÉSULTAT FINANCIER	(75)	(108)

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020
Opérations de couverture	(19)	(20)
Gains/(pertes) de change	(2)	(14)
Variation de juste valeur des actifs financiers non courants	0	(9)
Dividendes reçus	5	1
Autres charges financières	(1)	(14)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(17)	(56)

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 d'OPCVM, 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

Le Groupe peut consentir des options de vente à des tiers détenant des intérêts minoritaires sur tout ou partie de leur participation. Ces options sont considérées comme une dette financière pour le Groupe. Elle est constatée pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option, en contrepartie d'une diminution des capitaux propres attribuables aux intérêts minoritaires. L'écart entre la valeur actuelle du prix d'exercice des options accordées et la valeur comptable des intérêts minoritaires est porté en capitaux propres – part du Groupe, en diminution des réserves consolidées. Le montant de la dette financière est ajusté à chaque clôture pour refléter les évolutions du prix d'exercice des options, en contrepartie des capitaux propres.

Emprunts obligataires convertibles

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 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 2020, la dette financière nette du Groupe s'établit à 1 346 millions d'euros et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019*			Déc. 2020		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	-	2 416	2 416	550	2 305	2 856
Billets de trésorerie (NEU CP)	200	-	200	296	-	296
Découverts bancaires	3	-	3	29	-	29
Autres dettes bancaires	12	281	293	(1)	50	49
Dette obligataire et bancaire	215	2 697	2 912	875	2 355	3 230
Autres dettes financières	42	143	186	58	118	177
Instruments dérivés passifs	48	-	48	36	-	36
Dette financière brute	306	2 840	3 146	969	2 473	3 442
Dette de loyers	87	461	548	102	314	416
Dette financière totale	393	3 301	3 694	1 071	2 787	3 859
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 279	-	2 279	2 474	-	2 474
Autres actifs financiers courants	54	-	54	28	-	28
Instruments dérivés actifs	8	-	8	10	-	10
Actifs financiers	2 341	-	2 341	2 513	-	2 513
DETTE FINANCIÈRE NETTE	(1 948)	3 301	1 353	(1 441)	2 787	1 346

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1).

Variation des dettes financières

Sur l'exercice 2020, la variation des dettes financières se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019*	Flux de trésorerie	Autres variations					Déc. 2020
			Périmètre	Écarts de conversion	Juste valeur	Autres	IFRS 5	
Emprunts obligataires	2 416	440	-	0	-	-	-	2 856
Billets de trésorerie (NEU CP)	200	96	-	-	-	-	-	296
Dettes bancaires	296	(200)	291	(13)	-	5	(301)	78
Autres dettes financières	186	5	1	(4)	-	(11)	(1)	177
Instruments dérivés passifs	48	(8)	-	-	17	-	(21)	36
Dette financière brute	3 146	332	292	(16)	17	(6)	(323)	3 442
Dette de loyers	548	(83)	4	(8)	-	(42)	(2)	416
DETTE FINANCIÈRE TOTALE	3 694	250	296	(25)	17	(48)	(325)	3 859

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1).

La dette hypothécaire conclue en octobre 2018 pour l'acquisition du siège social du Groupe ainsi que les instruments dérivés couvrant cette dette ont été reclassés en passifs destinés à être cédés depuis le 30 juin 2020 (voir Note 3.2).

Le 7 décembre 2020, Accor a procédé à l'émission de 10 390 689 obligations convertibles et/ou échangeables en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) à échéance au

7 décembre 2027 pour un montant nominal de 500 millions d'euros, assorties d'un coupon annuel de 0,7 %. La valeur nominale unitaire est de 48,12 euros, faisant ressortir une prime de conversion de 65 %. Cette émission permettra le remboursement de l'emprunt obligataire de 550 millions d'euros émis en février 2014 et arrivant à échéance en février 2021.

Cet emprunt obligataire convertible est considéré comme un instrument composé contenant une composante dette et une composante capitaux propres. Le montant inscrit en dette financière, à la date d'émission, a été évalué à 434 millions d'euros, après déduction des frais, correspondant à la valeur actualisée des flux de paiements contractuels sur la base d'un taux de marché. Le taux d'intérêt effectif de la composante dette ressort à 2,79 %.

La composante optionnelle comptabilisée en capitaux propres, déterminée par différence entre la valeur d'émission et la valeur de la dette, a été évaluée à 60 millions d'euros, soit 44 millions d'euros après effet d'impôt différé.

Les variations de périmètre correspondent principalement à la restructuration de la dette financière de sbe (voir Note 3.1.1).

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2020, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal (en devise)	Devise	Nature	Émission	Échéance	Taux d'intérêt (%)		Valeur comptable	
					nominal	effectif	Déc. 2019	Déc. 2020
900	EUR	Obligataire	02/14	02/21	2,63 %	2,83 %	552	550
150	CHF	Obligataire	06/14	06/22	1,75 %	1,83 %	138	138
60	EUR	Obligataire	12/14	02/22	1,68 %	1,72 %	60	60
500	EUR	Obligataire	09/15	09/23	2,38 %	2,41 %	491	493
600	EUR	Obligataire	01/17	01/24	1,25 %	1,43 %	595	596
600	EUR	Obligataire	02/19	02/26	1,75 %	2,83 %	580	583
500	EUR	OCEANE	12/20	12/27	0,70 %	2,79 %	-	435
DETTE OBLIGATAIRE							2 416	2 856

11.2.2 Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2020, les actifs financiers courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Déc. 2020
Trésorerie	227	1 143
Dépôts à terme et contrats à terme	1 528	803
OPCVM	525	529
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 279	2 474
Prêts court terme	54	28
Autres actifs financiers courants	54	28
Instruments dérivés	8	10
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	2 341	2 513

11.2.3 Actifs financiers non courants

Principes comptables

Les prêts et créances non courants sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Lors de leur comptabilisation initiale, une dépréciation est reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les douze 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 2020, les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Déc. 2020
Prêts à long terme	240	33
Dépôts et cautionnements	35	23
Actifs financiers évalués au coût amorti	275	56
Titres de participation non consolidés	66	47
Autres actifs financiers non courants	42	66
Actifs financiers évalués à la juste valeur	109	113
TOTAL	383	170

Sur l'exercice, le Groupe a totalement déprécié le prêt accordé à l'entité sbe, préalablement à sa prise de contrôle, d'un montant de 266 millions d'euros (dont 163 millions d'euros classés en actifs financiers non courants et 103 millions d'euros classés en actifs financiers courants) compte tenu des risques de recouvrabilité importants alors encourus.

Cette charge de dépréciation est présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat du Groupe.

La variation de juste valeur des actifs financiers évalués à la juste valeur a été constatée en autres éléments du résultat global pour (27) millions d'euros et en résultat financier pour (11) 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 : 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 2020, les instruments dérivés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019		Déc. 2020	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments de taux	8	16	5	(0)
Instruments de change	-	32	4	36
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	8	48	10	36

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. 2020
Prêts à long terme	33	-	-	-	33
Dépôts et cautionnements	23	-	-	-	23
Titres de participation non consolidés	-	47	-	-	47
Autres actifs financiers non courants	-	-	66	-	66
Créances clients	534	-	-	-	534
Trésorerie et équivalents	1 945	-	529	-	2 474
Autres actifs financiers courants	28	-	-	-	28
Instruments dérivés actifs	-	-	4	5	10
ACTIFS FINANCIERS	2 564	47	599	5	3 216
Emprunts obligataires	2 856	-	-	-	2 856
Billets de trésorerie (NEU CP)	296	-	-	-	296
Dettes bancaires	78	-	-	-	78
Autres dettes financières	177	-	-	-	177
Dettes fournisseurs	327	-	-	-	327
Instruments dérivés passifs	-	-	9	27	36
PASSIFS FINANCIERS	3 734	-	9	27	3 769

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. 2019*
Prêts à long terme	240	-	-	-	240
Dépôts et cautionnements	35	-	-	-	35
Titres de participation non consolidés	-	66	-	-	66
Autres actifs financiers non courants	-	-	42	-	42
Créances clients	649	-	-	-	649
Trésorerie et équivalents	1 754	-	525	-	2 279
Autres actifs financiers courants	54	-	-	-	54
Instruments dérivés actifs	-	-	-	8	8
ACTIFS FINANCIERS	2 732	66	568	8	3 373
Emprunts obligataires	2 416	-	-	-	2 416
Billets de trésorerie (NEU CP)	200	-	-	-	200
Dettes bancaires	296	-	-	-	296
Autres dettes financières	186	-	-	-	186
Dettes fournisseurs	441	-	-	-	441
Instruments dérivés passifs	-	-	33	15	48
PASSIFS FINANCIERS	3 539	-	33	15	3 587

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1).

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. 2020	Hiérarchie		
(en millions d'euros)	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	47	30	-	17
Autres actifs financiers non courants	66	-	-	66
OPCVM	529	529	-	-
Instruments dérivés actifs	10	-	10	-
ACTIFS	652	559	10	83
Instruments dérivés passifs	36	-	36	-
PASSIFS	36	-	36	-

	Déc. 2019	Hiérarchie		
(en millions d'euros)	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	66	43	-	23
Autres actifs financiers non courants	42	-	-	42
OPCVM	525	525	-	-
Instruments dérivés actifs	8	-	8	-
ACTIFS	641	568	8	66
Instruments dérivés passifs	48	-	48	-
PASSIFS	48	-	48	-

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 OPCVM correspond aux valeurs liquidatives à la date de clôture.

Pour les titres de participation non consolidés, la juste valeur correspond soit au cours de Bourse (niveau 1), pour les titres cotés sur un marché actif, soit à une estimation déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre (niveau 3), pour les titres non cotés.

La juste valeur des dérivés est évaluée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers, intégrant des données de marché observables (niveau 2). L'impact de la prise en compte du risque de défaut de la contrepartie (CVA) et du risque de crédit propre de l'entité (DVA) sur la juste valeur des dérivés est négligeable.

La juste valeur des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est égale à la valeur comptable, à l'exception des emprunts obligataires. La juste valeur de ces emprunts est déterminée sur la base des cours cotés (niveau 1) et s'élève à 3 001 millions d'euros au 31 décembre 2020.

11.3 Gestion des risques financiers

11.3.1 Risque de change

Dettes obligataires et bancaires par devise

(en millions d'euros)	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	3 045	2 %	94 %	1 340	1 %	41 %
Dollar américain (USD)	47	3 %	1 %	673	1 %	21 %
Dollar australien (AUD)	-	-	-	588	2 %	18 %
Franc suisse (CHF)	138	2 %	4 %	319	1 %	10 %
Livre sterling (GBP)	-	-	-	83	1 %	3 %
Yen chinois (CNY)	-	-	-	71	2 %	2 %
Florint hongrois (HUF)	-	-	-	52	0 %	2 %
Yen japonais (JPY)	-	-	-	34	1 %	1 %
EAU dirham (AED)	-	-	-	29	1 %	1 %
Dollar canadien (CAD)	-	-	-	27	1 %	1 %
Autres devises	-	-	-	14	-	0 %
DETTE OBLIGATAIRE ET BANCAIRE	3 230	2 %	100 %	3 230	1 %	100 %

Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2020, les caractéristiques des instruments dérivés de couverture de change sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2020							Nominal	Juste valeur
	Horizon couvert	Qualification comptable	AUD	USD	CHF	GBP	Autres devises		
Swaps de change	< 1 an	Trading	21	(39)	(165)	78	9	(96)	(7)
Swaps de change	< 1 an	Cash Flow Hedge	-	-	(7)	-	-	(7)	(0)
Cross currency swaps	2028	Cash Flow Hedge	561	-	-	-	-	561	(27)
Couverture de financements			582	(39)	(171)	78	9	458	(34)
Couverture commerciales	< 1 an	Trading	(1)	12	0	6	16	32	0
Couverture de flux de trésorerie	< 1 an	Trading	-	193	-	-	-	193	2
TOTAL			581	166	(171)	83	25	683	(32)

Analyse de sensibilité

Accor a pour politique de couvrir les positions bilanciellées liées au financement. La sensibilité du résultat au risque de change sur les positions bilanciellées liées aux financements est donc non significative. Il convient de noter que la dette externe en francs suisse (157 millions de francs suisses au 31 décembre 2020) n'est pas couverte mais cette dernière est documentée en couverture des investissements nets du Groupe en Suisse.

Concernant les flux commerciaux, les expositions bilanciellées 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). Les expositions bilanciellées commerciales sont majoritairement couvertes au 31 décembre 2020 et les produits dérivés de change correspondants sont qualifiés d'instruments de trading.

11.3.2 Risque de taux

Dette obligataire et bancaire par taux

(en millions d'euros)	Part courante		Part non courante		Déc. 2020	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Dette obligataire et bancaire	847	29	2 313	41	3 160	70
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 765)	(710)	-	-	(1 765)	(710)
Exposition nette avant couverture	(918)	(681)	2 313	41	1 395	(639)
Instruments dérivés documentés en couverture	(300)	300	-	-	(300)	300
Exposition nette avec dérivés	(1 218)	(381)	2 313	41	1 095	(339)

Au 31 décembre 2020, la dette obligataire et bancaire est répartie à 72 % à taux fixe au taux moyen de 1,1 % et 28 % à taux variable au taux moyen de 2 %. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro (41 %).

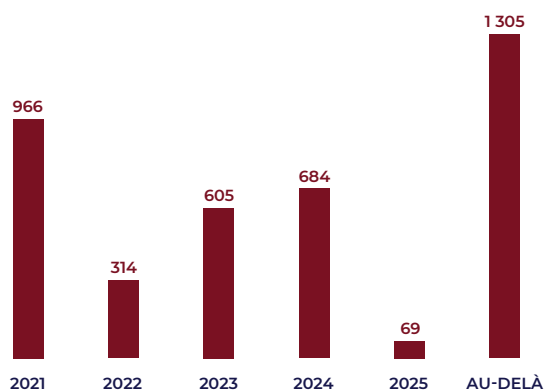
Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2020, le portefeuille est principalement constitué de swaps de taux permettant de variabiliser, pour un montant nominal de 300 millions d'euros, une partie de la dette obligataire. La juste valeur de ces instruments, qualifiés en couverture de juste valeur, est de 5 millions d'euros.

11.3.3 Risque de liquidité

Profil de la dette

Le profil de la dette (correspondant aux échéances contractuelles non actualisées) est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 31 décembre 2020, il se décompose comme suit :



Lignes de crédit

Le 18 mai 2020, Accor a conclu un accord avec un consortium de cinq banques portant sur la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable à 12 mois d'un montant de 560 millions d'euros. Elle est assortie de deux options de renouvellement de 6 mois à la main d'Accor et ne comporte aucun covenant.

Au 31 décembre 2020, le Groupe dispose de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées pour un montant total de 1 760 millions d'euros, comprenant la ligne existante de 1 200 millions d'euros, négociée en juin 2018 et ayant pour échéance juin 2025 et la nouvelle ligne de 560 millions d'euros ayant pour échéance mai 2022.

Par ailleurs, Accor dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables (NEU CP) plafonné à 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, il est utilisé à hauteur de 296 millions d'euros. Il n'est pas garanti et est de même rang qu'une obligation senior.

Covenants

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation du Groupe (« rating trigger »). Toutefois, une partie de la dette obligataire et bancaire (représentant 2 421 millions d'euros sur le total de 3 230 millions d'euros) est soumise à une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (c'est-à-dire dans le cas où plus de 50 % des droits de vote de Accor SA seraient acquis par un tiers) accompagné d'une dégradation du rating à « Non-Investment Grade ».

La ligne de crédit bancaire non tirée de 1 200 millions d'euros contient une clause de remboursement anticipé pouvant être déclenchée en cas de non-respect d'un ratio financier de levier (« Leverage Ratio » correspondant au rapport entre la dette nette consolidée et l'EBE consolidé, avant application des dispositions de la norme IFRS 16 « Contrats de locations »). Dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19, Accor a obtenu une première suspension d'application de ce covenant jusqu'en juin 2021, qui a été étendue le 8 février 2021 jusqu'en juin 2022 (voir Note 14.3).

Concernant la dette hypothécaire de 300 millions d'euros négociée en octobre 2018 pour l'acquisition du siège du Groupe (et reclassée en passif destiné à être cédé dans les comptes consolidés au 31 décembre 2020), une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée en cas de non-respect de ratios financiers de « Loan-to-Value » (dette rapportée à la valeur de l'actif) et de couverture d'intérêts. À la date d'arrêt des comptes consolidés, aucun scénario probable envisagé ne conduirait à déclencher une telle clause.

Enfin, aucune clause de défaillance croisée (« cross default »), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (« cross acceleration ») existent, ces clauses ne pouvant être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

Notation

Au 31 décembre 2020, le groupe Accor est noté BB+ avec une perspective « stable » par Fitch et BB+ avec une perspective « négative » par S&P.

11.3.4 Risque de contrepartie

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 Accor souscrit des dérivés de gré à gré avec des banques de première catégorie

dans le cadre de conventions qui prévoient de compenser les montants dus et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Dans l'état de la situation financière du Groupe, ces instruments dérivés actifs et passifs ne sont pas compensés.

NOTE 12 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Principes comptables

La charge d'impôt comprend l'impôt exigible et la charge d'impôts différés.

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales, ainsi que sur les déficits reportables. Ils sont évalués en utilisant les taux d'impôt votés ou quasi-adoptés à la date d'arrêté des comptes, et qui seront en vigueur au moment du renversement des différences temporelles. Les effets dus aux changements de taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat ou en autres éléments du résultat global, selon le principe de symétrie, sur l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Les actifs d'impôts différés 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 5 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)	2019	2020
Impôts courants	(136)	16
Impôts différés	(2)	46
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(138)	62

Sur l'exercice 2020, le produit d'impôts différés de 46 millions d'euros comprend principalement :

- des reprises d'impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles pour 116 millions d'euros, résultant des pertes de valeur constatées dans le cadre des tests de dépréciation des actifs non financiers (voir Note 8.3) ;

- une dépréciation des impôts différés actifs pour (66) millions d'euros au titre de déficits fiscaux reportables aux États-Unis et de différences temporelles déductibles sur actifs incorporels en Allemagne.

Aucun produit d'impôt significatif relatif aux pertes encourues n'a été reconnu au 31 décembre 2020.

12.1.2 Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)		2019	2020
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	(A)	603	(2 309)
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement		174	237
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence		32	(52)
Autres		6	1
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES	(B)	212	186
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT	(C)	(444)	(94)
Résultat taxable au taux courant	(D) = (A) + (B) + (C)	371	(2 218)
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE	(E)	+34,4 %	+32,0 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS	(F) = (D) X (E)	(128)	710
• au différentiel de taux courant des pays étrangers		8	(218)
• à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(40)	(296)
• à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs		24	1
• aux quotes-parts de mises en équivalence		32	(51)
• au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		(2)	2
• à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)		(6)	(2)
• aux changements de taux d'imposition		(1)	9
• à d'autres éléments		(25)	(92)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE	(G)	(10)	(647)
(CHARGE)/PRODUIT D'IMPÔT DU GROUPE	(H) = (F) + (G)	(138)	62

Sur l'exercice 2020, le taux d'impôt en France est de 32,02 %, incluant la contribution de solidarité de 3,3 % assise sur le taux d'imposition de 31 %.

12.2 Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2019*	Déc. 2020
Immobilisations incorporelles	(586)	(468)
Immobilisations corporelles	(14)	(13)
Déficits reportables	67	29
Provision pour avantages au personnel	33	30
Provision pour risques et charges	63	62
Dépréciation d'actifs	5	3
Autres	30	3
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(402)	(356)
• Impôts différés actifs	218	157
• Impôts différés passifs	(621)	(513)

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix de Rixos acquis en 2019 (voir note 8.1).

Les impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles portent essentiellement sur les actifs reconnus dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resort acquis en 2016.

Les impôts différés actifs sur provisions pour risques et charges portent essentiellement sur la provision de 201 millions d'euros couvrant les risques futurs liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

12.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 803 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 439 millions d'euros au 31 décembre 2019). Il porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en France (296 millions d'euros), aux États-Unis (226 millions d'euros), au Luxembourg (92 millions d'euros) et en Belgique (84 millions d'euros).

L'échéancier de ces impôts différés actifs non reconnus est le suivant :

(en millions d'euros)	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Total
2020 à 2023	-	42	42
2024 et au-delà	147	23	170
Sans limite	16	575	591
TOTAL	163	640	803

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 Actionnariat

Au 31 décembre 2020, la société Jin Jiang est le premier actionnaire du Groupe avec une participation de 13,0 % du capital, correspondant à 17,0 % des droits de vote. Par ailleurs, suite à l'acquisition du Groupe FRHI, dont le capital était détenu par les sociétés Qatar Investment Authority

(QIA) et Kingdom Holding Company (KHC), ces dernières sont entrées au capital de Accor SA en juillet 2016 et en détiennent respectivement 11,3 % et 6,3 % au 31 décembre 2020, représentant 17,3 % et 9,7 % des droits de vote.

La société Harris Associates détient 8,3 % du capital de la Société au 31 décembre 2020, correspondant à 6,4 % des droits de vote. Enfin, Huazhu Group Ltd détient 6,2 % du capital et 4,8 % des droits de vote d'Accor SA.

13.1.2 Évolution du capital

Au 31 décembre 2020, le capital social d'Accor SA est composé de 261 382 728 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation en 2020 est la suivante :

En nombre de titres	2020
Actions émises au 1^{er} janvier 2020	270 932 350
Livraison d'actions de performance	531 219
Plan d'actionnariat salarié	0
Levée d'options de souscriptions d'actions	94 468
Actions annulées	(10 175 309)
ACTIONS ÉMISES AU 31 DÉCEMBRE 2020	261 382 728

13.1.3 Distribution de dividendes

Aucun dividende n'a été versé sur l'exercice. Comme indiqué en Note 2.1, le 2 avril 2020, le Conseil d'administration a décidé de retirer sa proposition de paiement du dividende prévu au titre de l'exercice 2019 (soit 280 millions d'euros) afin de compléter les actions mises en place par le management pour faire face à la crise sanitaire Covid-19.

13.1.4 Titres subordonnés à durée indéterminée

Le 24 janvier 2019, Accor a réalisé une émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,375 %. Le 23 octobre 2019, le Groupe a réalisé une seconde émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,625 %.

Ces émissions ont permis le rachat partiel de 772 millions d'euros sur l'émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros émise en juin 2014. L'encours résiduel de 127 millions d'euros a été remboursé le 30 juin 2020, à l'occasion de l'exercice de la première option de remboursement.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 32 « Instruments financiers », ces émissions sont comptabilisées en tant qu'instrument de capitaux propres dans les comptes consolidés du Groupe. Accor dispose d'un droit inconditionnel de se soustraire à la remise de trésorerie : le principal est remboursable à son entière discrétion et le paiement des coupons est subordonné à des événements sous son contrôle, tels qu'une décision de versement de dividendes aux porteurs d'actions ordinaires.

Sur l'exercice 2020, la rémunération des porteurs s'est élevée à 34 millions d'euros. Elle est analysée comme une distribution de profits, venant directement en déduction des capitaux propres.

13.1.6 Réserves

Les éléments comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe sont les suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Variation	Déc. 2020
Écarts de conversion	(163)	(318)	(480)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(25)	(54)	(79)
• dont titres non consolidés	(11)	(26)	(37)
• dont instruments dérivés	(15)	(28)	(43)
Variation des écarts actuariels	(114)	3	(111)
Paievements fondés sur des actions	268	31	299
Autres réserves et résultat	4 100	(2 096)	2 005
RÉSERVES PART DU GROUPE	4 066	(2 433)	1 633

13.1.7 Écarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	Variation	2020
Livre sterling (GBP)	(121)	3	(118)
Real Brésilien (BRL)	(93)	(10)	(103)
Dollar américain (USD)	81	(165)	(84)
Yuan chinois (CNY)	(33)	(20)	(53)
Dollar canadien (CAD)	12	(63)	(50)
Dollar australien (AUD)	(10)	(8)	(18)
Zloty polonais (PLN)	25	(25)	0
Autres devises	(30)	(32)	(62)
ÉCARTS DE CONVERSION	(168)	(320)	(488)
• dont part Groupe	(163)	(317)	(480)
• dont part Minoritaires	(5)	(3)	(8)

La perte latente de 320 millions d'euros constatés sur l'exercice s'explique essentiellement par la dépréciation du dollar américain (165 millions d'euros) et du dollar canadien (63 millions d'euros).

Les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	GBP	BRL	USD	CNY	CAD	AUD	PLN
Décembre 2019	0,8571	4,5220	1,1075	7,7652	1,4577	1,6008	4,2609
Décembre 2020	0,8980	6,3608	1,2193	7,9624	1,5656	1,6039	4,5022

Sur l'exercice, le Groupe n'a pas de filiale significative située dans les pays hyper-inflationnistes.

13.2 Intérêts minoritaires

13.2.1 Détail des intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019*	Variation	Déc. 2020
Groupe Orbis	79	(79)	-
Rixos Hotels & Resorts	30	(6)	24
Orient-Express	17	(0)	17
Autres intérêts minoritaires	27	(2)	25
INTÉRÊTS MINORITAIRES	153	(87)	66

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1).

La variation de l'exercice s'explique principalement par la déconsolidation des intérêts minoritaires d'Orbis pour 79 millions d'euros, suite à la cession de la filiale en mars 2020 (voir Note 3.1.3).

Au 31 décembre 2020, les intérêts minoritaires sont individuellement non significatifs.

À la connaissance du Groupe, les intérêts minoritaires ne bénéficient pas de droits de protection particuliers qui restreindraient considérablement la capacité d'Accor à avoir accès aux actifs des filiales ou d'utiliser ou de régler ses passifs.

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 nombre moyen pondéré d'actions ordinaires des effets de tous les instruments dilutifs (options d'achat d'actions et actions de performances attribuées). Les options d'achat sont considérées comme potentiellement dilutives si leur prix d'exercice est inférieur au prix de marché, selon la méthode dite du « rachat d'actions ».

Le calcul du résultat net par action est le suivant :

(en millions d'euros)	2019	2020
Résultat net – Part du Groupe	464	(1 988)
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(42)	(34)
Résultat net – Part du Groupe ajusté	422	(2 021)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	271 823 856	262 233 805
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives	272 289 941	-
RÉSULTAT NET PAR ACTION (en euros)	1,55	(7,71)
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (en euros)	1,55	(7,71)

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2020 a été déterminé de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation	261 382 728
Effet de l'émission d'actions nouvelles	(272 211)
Effet de la conversion d'options	(17 540)
Effet de l'annulation d'actions	5 032 052
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	266 125 029
Nombre moyen d'actions propres	(3 891 223)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation retraité des actions propres	262 233 805

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 2020, 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 2020 des engagements hors bilan donnés (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements liés à l'exploitation	70	75	73	219
Engagements augmentant la dette	46	34	152	232
Engagements liés au développement	2	8		10
ENGAGEMENTS DONNÉS	118	117	225	460

Les engagements donnés pour l'exploitation des opérations courantes concernent principalement des engagements vis-à-vis des propriétaires hôteliers, soit pour sécuriser l'obtention d'un contrat (« key money »), soit au titre de la garantie de performance octroyée dans le cadre de la gestion de l'hôtel.

Les engagements de loyers augmentant la dette concernent principalement des garanties sur loyers données pour le compte de co-entreprises.

Note 14.1.2 Engagement reçus

L'échéancier au 31 décembre 2020 des engagements hors bilan reçus (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Garanties opérationnelles	5	1	5	11
ENGAGEMENTS REÇUS	5	1	5	11

Les garanties opérationnelles correspondent principalement à des garanties bancaires.

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.

Le principal litige en cours concerne le contentieux précompte détaillé ci-après.

Contentieux précompte

En 2002, Accor SA a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne sur le fondement de l'incompatibilité avec les dispositions du droit de l'Union européenne. De nombreuses et longues procédures contentieuses en France puis au niveau européen s'en sont suivies.

Au titre du précompte acquitté sur la période 1999-2001, le Tribunal administratif de Versailles a décidé, en 2006, la restitution au profit d'Accor SA de 192 millions d'euros (dont 36 millions d'euros d'intérêts de retard). Ce jugement a été confirmé par la Cour administrative d'appel de Versailles le 20 mai 2008. Toutefois, le 10 décembre 2012, le Conseil d'État a réduit le droit au remboursement à 7 millions d'euros et, en 2013, Accor SA a dû rembourser 185 millions d'euros à l'État français. Le Groupe entend continuer à faire valoir ses droits et a intenté une action en responsabilité de l'État devant le tribunal administratif de Paris qui devrait être examinée en 2021.

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 dans le cadre de ce litige relatif au remboursement du précompte. 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).

En septembre 2020, l'administration fiscale s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'État. Le Groupe et ses conseils ont depuis pris connaissance et étudié les motifs de cassation invoqués. Sur cette base, ils estiment qu'Accor SA a de très sérieuses chances de succès sur une partie des motifs et de la procédure en cours.

Aussi, au 31 décembre 2020, le Groupe estime qu'il est hautement probable que le montant remboursé en juillet 2020 lui soit effectivement acquis à hauteur de 254 millions d'euros (149 millions d'euros au titre du principal et 105 millions d'euros au titre des intérêts moratoires). Un produit a été

constaté à ce titre dans le compte de résultat de l'exercice, présenté en autres produits et charges non courants (voir Note 7).

14.3 Événements postérieurs à la clôture

Négociations exclusives avec Ennismore

Le 24 novembre 2020, Accor a annoncé être entré en négociations exclusives avec la société Ennismore, opérateur hôtelier basé à Londres, en vue d'un rapprochement par apport d'actifs visant à créer le plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie Lifestyle. Positionnée sur le segment du secteur connaissant la plus forte croissance, la nouvelle entité devrait disposer d'un portefeuille de 73 hôtels existants exploités sous 12 marques et plus de 150 restaurants et bars. La réalisation de l'opération, qui sera soumise au processus de consultation des salariés et aux autorisations réglementaires usuelles, devrait intervenir sur le premier semestre 2021.

Par ailleurs, le 15 janvier 2021, le Groupe a signé un accord afin d'acquérir la participation résiduelle de 50 % dans 25 hours, société comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020, pour un montant de 61 millions d'euros. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie de développement du Groupe sur le segment Lifestyle. La société devrait, en effet, être apportée à la nouvelle entité qui sera créée avec Ennismore. La réalisation de la transaction est soumise à des conditions suspensives, qui devraient conduire à une prise de contrôle de 25 hours lors du closing de la transaction avec Ennismore.

Augmentation de capital de AccorInvest

Le 14 janvier 2021, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de AccorInvest a approuvé la réalisation d'une augmentation de capital d'un montant de 150 millions d'euros, souscrite par la quasi-totalité des actionnaires à hauteur de leur détention en capital, soit 45 millions d'euros pour Accor. Par ailleurs, la réalisation d'une augmentation de capital complémentaire d'un montant de 327 millions d'euros (dont 109 millions d'euros pour Accor) sera proposée pour approbation à l'Assemblée Générale Extraordinaire de la société qui se tiendra le 1^{er} mars 2021. Ces deux opérations s'inscrivent dans le cadre de la restructuration du financement bancaire négociée par AccorInvest prévoyant également l'octroi d'un prêt garanti par l'État français.

Remboursement de dette obligataire

Le 5 février 2021, Accor a procédé au remboursement du solde de 550 millions d'euros de l'emprunt obligataire de 900 millions d'euros, conclu en février 2014, arrivant à échéance. En 2019, il avait fait l'objet d'un rachat partiel à hauteur de 350 millions d'euros. Ce remboursement a été financé par l'émission, le 7 décembre 2020, d'un emprunt obligataire convertible et/ou échangeable en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) (voir Note 11.2.1).

Report d'application de covenant

Le 8 février 2021, Accor a obtenu une extension d'un an de la suspension d'application de covenant jusqu'en juin 2022 pour la ligne de crédit renouvelable de 1 200 millions d'euros, conclue en juin 2018 avec un consortium bancaire. Ainsi, le covenant ne sera pas testé aux deux prochaines dates de test, le 30 juin et le 31 décembre 2021.

NOTE 15 AUTRES INFORMATIONS

15.1 Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA

Au 31 décembre 2020, les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC), entrées au capital respectivement à hauteur de 11,3 % et 6,3 % du capital de la société (représentant 17,3 % et 9,7 % des droits de vote) suite à l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts, 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.

Les conventions réglementées conclues par la Société sont les suivantes :

- convention réglementée conclue en 2018 avec Katara Hospitality, filiale de QIA, en vue de la création d'un fonds d'investissement (Kasada Capital Management) dédié au développement hôtelier de l'Afrique ;
- convention réglementée conclue le 21 février 2019 avec SASP Paris Saint Germain Football, dont le propriétaire est Qatar Sport Investment (QSI), filiale de QIA, en vue de devenir partenaire majeur et sponsor maillot officiel du Paris-Saint-Germain à partir de la saison 2019/2020.

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

Cession de titres Huazhu Group Ltd

Le 18 février 2021, Accor a cédé une partie de ses titres dans Huazhu Group Ltd représentant environ 1,5 % du capital de la société pour un montant de 239 millions d'euros. À l'issue de cette transaction, la participation résiduelle du Groupe est de 3,3 % du capital.

avec les filiales sont éliminées dans les comptes consolidés du Groupe. Les principales transactions avec les entités mises en équivalence sont, le cas échéant, mentionnées directement dans les notes afférentes (voir Notes 3.1 et 6).

La société AccorInvest, comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés, est le principal client du Groupe. Sur l'exercice 2020, le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest représente 9 % du chiffre d'affaires consolidé. Au 31 décembre 2020, le montant des créances brutes avec AccorInvest s'élève à 203 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

Par ailleurs, comme indiqué en Note 3.1.3, le 11 mars 2020, la participation de 85.8 % dans le capital de la société Orbis a été cédée à AccorInvest sous la forme d'une offre publique d'achat pour un montant de 1 051 millions d'euros. Cette transaction a été conclue à des conditions normales de marché dans le cadre de la gestion des affaires courantes du Groupe.

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 sont détaillées en Note 5. Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou du Conseil d'administration détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché et ne sont pas significatives.

15.2 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat du Groupe au cours des exercices 2019 et 2020 se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2019			2020		
	PwC	EY	Total	PwC	EY	Total
CERTIFICATION DES COMPTES						
Émetteur	0,7	1,2	1,9	1,3	1,3	2,6
Filiales intégrées globalement	1,3	1,7	3,0	1,5	1,9	3,4
Sous-total	1,9	2,9	4,9	2,8	3,2	5,9
SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES						
Services requis par la loi	0,0	0,1	0,2	0,0	-	0,0
Services rendus lors de l'acquisition ou la cession de sociétés	0,6	-	0,6	0,3	-	0,3
Services fiscaux*	0,7	0,6	1,3	0,4	0,5	0,9
Autres services**	0,6	0,2	0,8	0,9	0,4	1,3
Sous-total	1,9	0,9	2,8	1,6	0,9	2,5
TOTAL	3,8	3,9	7,7	4,4	4,0	8,4

* Les services fiscaux concernent principalement des missions de conformité fiscale réalisées à l'étranger.

** Il s'agit principalement des missions réalisées en France et à l'étranger par les membres respectifs des réseaux des Commissaires aux Comptes.

15.3 Principales filiales et participation

Les principales filiales et participations consolidées représentent au moins 75 % du chiffre d'affaires et de l'excédent brut d'exploitation. Les autres entités sont individuellement non significatives sur ces deux agrégats.

Le Groupe consolide selon la méthode appropriée l'intégralité de ses filiales au 31 décembre 2020.

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.

ACCOR SA			
EUROPE			
ACADEMIE FRANCE	France	IG	100 %
IBIS BUDGET	France	IG	98 %
SH DEFENSE GRANDE ARCHE	France	IG	100 %
MAMA SHELTER FRANCE	France	MEE	70 %
ACCOR HOTELS SWITZERLAND SA	Suisse	IG	100 %
SWISSOTEL MANAGEMENT GMBH	Suisse	IG	100 %
MÖVENPICK HOTELS & RESSORTS MANAGEMENT AG	Suisse	IG	100 %
SOGEMCO SA	Suisse	MEE	30 %
FRHI HOTELS & RESORTS S.A.R.L.	Luxembourg	IG	100 %
MP HOTELS DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	IG	100 %
ACCOR HOTELBETRIEBS GMBH	Autriche	IG	100 %
ACCOR HOTELS BELGIUM	Belgique	IG	100 %
OU SWISSOTEL ESTONIA	Estonie	IG	100 %
LEISURE HOTELS - HOTEL AND TOURISTIC ENTERPRISES SA	Grèce	IG	100 %
ACCOR HOTELS ITALIA S.R.L.	Italie	IG	100 %
ACCOR HOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN S.L.	Espagne	IG	100 %
ACCOR HOTELS UK	Royaume-Uni	IG	100 %
ACCOR HOTELS SERVICES NETHERLANDS	Pays-Bas	IG	100 %
RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	Russie	IG	100 %
TAMARIS TURIZM TRY	Turquie	IG	100 %
ACCOR SERVICES POLAND	Pologne	IG	100 %
ACCOR HOTEL SERVICES MAGYAORSZAG KFT.	Hongrie	IG	100 %
AMÉRIQUE DU SUD			
HOTELARIA ACCOR BRASIL SA	Brésil	IG	100 %
ACCOR HOTELS ARGENTINA SA	Argentine	IG	100 %
ACCOR HOTELS CHILE SPA	Chili	IG	100 %
SOCIEDAD ANONIMIA DE GESTION HOTELERA DE COLOMBIA	Colombie	IG	100 %
ACCOR HOTELS PERU SA	Pérou	IG	100 %
AFRIQUE MOYEN-ORIENT			
RIXOS CONSULTANCY FZE	Émirats arabes unis	IG	70 %
ACCOR AFRIQUE	Structure Afrique	IG	100 %
ACCOR GESTION MAROC	Maroc	IG	78 %
ACCOR HOTEL SAE	Égypte	IG	100 %
ACCOR MIDDLE EAST AND AFRICA FZ-LLC	Émirats arabes unis	IG	100 %
BELLE RIVIERE HOTEL	Île Maurice	IG	100 %
KASADA HOSPITALITY FUND LP	Île Maurice	MEE	30 %
EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY	Égypte	IG	66 %
FRH GULF MANAGEMENT FZ-LLC	Émirats arabes unis	IG	100 %
RISMA	Maroc	MEE	33 %
SAUDI FRENCH COMPANY HOTEL MGT	Arabie saoudite	IG	100 %
MÖVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT	Émirats arabes unis	IG	100 %
ASIE-PACIFIQUE			
AAPC SINGAPORE PTE LTD	Singapour	IG	100 %
AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE LIMITED	Inde	IG	51 %
AAPC PROPERTIES PTY LTD	Australie / NZ	IG	100 %
AAPC HONG-KONG CO LTD	Hong Kong	IG	100 %
HUAZHU GROUP LTD	Chine	MEE	5 %
MANTRA	Australie / NZ	IG	100 %
AMÉRIQUE DU NORD, CENTRALE ET CARAÏBES			
ACCOR CANADA INC	Canada	IG	100 %
SI HOTELERA DE MEXICO	Mexique	IG	100 %
ACCOR MANAGEMENT CANADA INC	Canada	IG	100 %
ACCOR MANAGEMENT US INC	États-Unis	IG	100 %
ZIC MUSEUM HOTELS	États-Unis	IG	85 %
SBE ENTERTAINMENT GROUP	États-Unis	IG	100 %
NOUVELLES ACTIVITÉS			
VERYCHIC	France	IG	100 %
D-EDGE	France	IG	100 %
D-EDGE HOSPITALITY SOLUTIONS PTE LTD	Singapour	IG	100 %
JOHN PAUL	France	IG	100 %
LIFEALIKE LTD	Royaume-Uni	IG	100 %
GEKKO	France	IG	100 %
RESIDIARY	Singapour	IG	100 %
ACCOR INVEST			
ACCOR INVEST GROUP	Luxembourg	MEE	30 %

IG : Intégration globale
MEE : Mise en équivalence
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

5.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 1^{er} janvier 2020 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

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes 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.

Evaluation des actifs incorporels

Risques identifiés	Notre réponse
Au 31 décembre 2020, la valeur nette comptable des actifs incorporels s'élève à M€ 4 547, soit environ 43 % du total de l'actif. Cet actif immobilisé est composé d'écarts d'acquisition (M€ 1 879), de marques (M€ 1 623) et de contrats (M€ 811) principalement comptabilisés lors d'opérations de croissance externe, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles (M€ 234). Ces actifs incorporels ont fait l'objet de provisions pour dépréciation d'un montant total de M€ 634 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Comme décrit dans la note 8.3 « Test de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés, ces actifs font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et, au minimum une fois par an, pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée. Une provision pour dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur nette comptable. La valeur recouvrable des actifs incorporels est approchée par la valeur d'utilité dont l'estimation repose sur des flux de trésorerie futurs tenant compte de la crise sanitaire et des conditions attendues de sortie de la crise. La détermination de la valeur recouvrable et sa sensibilité aux principales données et hypothèses requiert des jugements et estimations importants de la direction. Au 31 décembre 2020, conformément à la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, la direction a évalué l'existence d'indicateurs de perte de valeur. Les conséquences de la crise sanitaire liée à la Covid-19 (brutale dégradation du marché du tourisme et de l'hôtellerie) ont été considérées par le groupe comme des indicateurs de perte de valeur sur l'ensemble de ses métiers et de ses marchés. Aussi, le groupe a réalisé un test de dépréciation sur l'ensemble de ces actifs incorporels au 31 décembre 2020. Compte tenu de la valeur significative des actifs incorporels figurant au bilan, de la sensibilité des tests de dépréciation à certaines données et hypothèses majeures et des jugements de la direction dans un contexte complexe et évolutif en raison de la crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels comme un point clé de l'audit.	Nos travaux ont principalement consisté à : - prendre connaissance du processus mis en œuvre par la direction pour évaluer les actifs incorporels et apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGTs auxquels les actifs incorporels sont rattachés ; - examiner les groupes d'UGTs au niveau desquels les écarts d'acquisition sont suivis par la direction et apprécier leur cohérence avec l'organisation interne du groupe, le niveau auquel les investissements sont suivis et le reporting interne ; - corroborer l'existence des indicateurs de perte de valeur identifiés par la direction au 31 décembre 2020 ; - apprécier, avec l'aide de nos experts en évaluation, la pertinence des modèles d'évaluation utilisés, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués au regard des pratiques de marché. Nous avons également vérifié le correct calcul de ces modèles et leur cohérence avec les principales données source ; - apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les plans d'affaires de la direction, tenant compte des effets de la pandémie liée à la Covid-19, des tendances attendues de sortie de la crise et des perspectives de marché. Nous avons également réalisé, le cas échéant, des analyses de sensibilité sur les tests de dépréciation ; - apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note 8.3 « Test de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format 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.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Accor par l'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 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-sixième année.

Antérieurement à ERNST & YOUNG et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était commissaire aux comptes depuis 1970.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit, de la compliance et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes 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. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit, de la compliance et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2021

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Olivier Lotz

Cédric Haaser

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

5.3 Comptes annuels mère et annexes

5.3.1 Bilan au 31 décembre 2020

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2019 net	Décembre 2020 net
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4-7)	106	74
Fonds commercial	(2-3-4-7)	22	25
Autres immobilisations incorporelles	(2)	83	97
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		211	196
Terrains	(2-4)	3	3
Constructions	(2-3-4)	13	12
Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	3	2
Autres immobilisations corporelles	(2-4)	17	14
Immobilisations corporelles en cours	(2)	0	0
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		36	31
Participations	(2-6-7-19)	7 384	6 074
Créances rattachées à des participations	(2-7-11-18-19)	1 398	1 281
Autres titres immobilisés	(2-6-7-19)	56	60
Prêts	(2-7-11-18)	235	0
Autres immobilisations financières	(2-7-18)	1 005	1 005
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		10 078	8 420
Actif immobilisé		10 325	8 647
Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	28	29
<i>Créances</i>			
Clients et comptes rattachés	(5-7-11-20-21)	557	362
Autres créances	(5-7-11-18-20-21)	261	395
<i>Divers</i>			
Valeurs mobilières de placement	(8-11)	965	1 239
Disponibilités	(11)	1 119	1 187
Actif circulant		2 930	3 212
Instruments financiers à terme		-	10
<i>Comptes de régularisation</i>			
Charges constatées d'avance	(9-20)	10	44
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	49	44
Primes remboursement des obligations		5	4
Écarts de conversion actif	(10)	31	27
Comptes de régularisation		95	119
ACTIF	(1)	13 350	11 988

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2019 net	Décembre 2020 net
Capital	(13-14)	813	784
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	1 732	1 465
Réserve légale	(13)	87	87
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	9	7
Report à nouveau	(13)	3 033	3 242
Résultat de l'exercice	(13)	208	(1 055)
Capitaux propres		5 891	4 539
Produits des émissions de titres participatifs	(15)	1 120	994
Autres fonds propres		1 120	994
Provisions pour risques	(7)	78	133
Provisions pour charges	(7)	209	253
Provisions pour risques et charges		287	386
Emprunts obligataires convertibles	(12-16-17)	-	500
Autres Emprunts obligataires	(12-16-17)	2 483	2 485
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(12-17-18)	221	293
Emprunts et dettes financières divers	(12-17-19)	2 706	2 261
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	(17)	-	1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-17-21)	474	325
Dettes fiscales et sociales	(12-17-26)	106	73
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	12	17
Autres dettes	(12-17)	23	47
Dettes		6 025	6 002
Instruments financiers à terme		-	20
Produits constatés d'avance	(9-17)	4	10
Écarts de conversion passif	(10)	23	37
Comptes de régularisation		27	47
PASSIF	(1)	13 350	11 988

5.3.2 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2019 net	Décembre 2020 net
Production vendue (biens et services)		1 218	531
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	(22)	1 218	531
Production immobilisée		57	27
Repr./amort. et prov., transferts de charges	(7)	114	47
Autres produits		2	-
Produits d'exploitation		1 391	605
Autres achats et charges externes		1 083	739
Impôts, taxes et versements assimilés		19	11
Salaires et traitements	(23)	144	92
Charges sociales		55	51
Dotations aux amortissements et provisions			
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	62	69
• Sur immobilisations : dotations aux provisions	(7)	-	3
• Sur actif circulant : dotations aux provisions	(7)	6	14
• Pour risques et charges : dotations aux provisions	(7)	38	6
Autres charges	(23)	39	25
Charges d'exploitation		1 446	1 010
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(55)	(405)
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
Opérations en commun		-	-
Produits financiers de participations	(21)	276	119
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		15	14
Autres intérêts et produits assimilés	(21)	44	29
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	265	21
Différences positives de change		40	250
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		0	2
Produits financiers		640	435
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	(7)	178	979
Intérêts et charges assimilées	(21)	150	148
Différences négatives de change		37	255
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		1	-
Charges financières		366	1 382
RÉSULTAT FINANCIER	(24)	274	(947)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		219	(1 352)
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		1	307
Produits exceptionnels sur opérations en capital		13	1 065

(en millions d'euros)

	Notes	Décembre 2019 net	Décembre 2020 net
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	44	98
Produits exceptionnels		58	1 470
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		0	31
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		77	1 033
Dotations aux amortissements et aux provisions	(7)	11	112
Charges exceptionnelles		88	1 176
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(25)	(30)	294
Impôts sur les bénéfices	(26)	(19)	(3)
TOTAL PRODUITS		2 089	2 510
TOTAL CHARGES		1 881	3 565
BÉNÉFICE OU (PERTE)		208	(1 055)

5.3.3 Notes annexes aux comptes annuels

Note 1	Règles et méthodes comptables	399	Note 16	Emprunts obligataires	413
Note 2	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2020	403	Note 17	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2020	414
Note 3	Immobilisations corporelles et incorporelles	404	Note 18	Risque de taux au 31 décembre 2020	415
Note 4	État des amortissements au 31 décembre 2020	404	Note 19	Risque de change au 31 décembre 2020	416
Note 5	Créances ⁽¹⁾ au 31 décembre 2020	405	Note 20	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2020	417
Note 6	Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2020	405	Note 21	Éléments concernant les entreprises liées au 31 décembre 2020	418
Note 7	État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2020	407	Note 22	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	418
Note 8	Portefeuilles des valeurs mobilières de placement	408	Note 23	Rémunérations et effectifs	418
Note 9	Comptes de régularisation au 31 décembre 2020	409	Note 24	Résultat financier	419
Note 10	Écarts de conversion	409	Note 25	Résultat exceptionnel	419
Note 11	Produits à recevoir	410	Note 26	Impôts sur les bénéfices	420
Note 12	Charges à payer	410	Note 27	Situation fiscale différée	421
Note 13	Variations des capitaux propres	411	Note 28	Engagements hors bilan, donnés et reçus	421
Note 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances	411	Note 29	Événements post-clôture	423
Note 15	Autres fonds propres	413	Note 30	Principales filiales et participations au 31 décembre 2020	424

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 états financiers sont présentés en millions d'euros.

Les informations ci-après constituent l'Annexe aux comptes annuels. Au 31 décembre 2020, le total du bilan est de 11 988 millions d'euros et le compte de résultat de l'exercice présente une perte de 1 055 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020.

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 litiges 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.

L'activité de Accor SA en 2020 est marquée par :

- la propagation du virus Covid-19 à l'échelle mondiale ainsi que les mesures prises par les gouvernements pour freiner son expansion (notamment l'interdiction de voyager, les fermetures de frontières et les mesures de confinement) qui ont brutalement affecté l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie au cours de l'année 2020. Les activités de la société Accor ont été lourdement impactées avec la fermeture d'environ 60 % du parc d'hôtels sous enseigne Accor sur les mois d'avril et mai. Malgré un rebond de l'activité au cours de la saison estivale, le reflux de la clientèle loisirs depuis la fin du mois d'août combiné à la mise en œuvre de nouvelles restrictions de déplacement liées à la seconde vague de la pandémie,

notamment en Europe, ont freiné la reprise au cours du deuxième semestre 2020. Au 31 décembre 2020, la part des hôtels fermés représente 18 % du parc du Groupe, principalement en Europe ;

- la cession des titres de participations détenus dans la société Orbis à AccorInvest le 11 mars 2020 pour 992 millions d'euros. Cette opération a généré une plus-value de 446,8 millions d'euros en produits exceptionnels ;
- l'achèvement de la troisième tranche du programme de rachat d'actions avec le rachat de 10 175 309 actions propres au cours moyen de 29,4831 euros par actions. Ces actions ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital réalisée le 30 juin 2020 pour un montant de 300 millions d'euros ;
- le placement réussi d'une obligation convertible de 500 millions d'euros à maturité 2027 assortie d'un coupon de 0,7 %, en décembre 2020 ;
- l'encaissement de 307 millions d'euros en juillet 2020 (180 millions d'euros en droit et 127 millions d'euros d'intérêts de retard) au titre du remboursement du précompte acquitté sur la période 2002-2004 ;
- la comptabilisation d'une charge de restructuration de 89 millions d'euros, présentée en résultat exceptionnel, essentiellement constituée de coûts de départs, dont 30 millions d'euros de coûts encourus sur l'exercice,
- la dissolution de la société espagnole Turambar. Cette opération, précédée par une distribution de dividendes pour 71 millions d'euros enregistrée sur la ligne «produits financiers de participations», a généré une moins-value de 165,5 millions d'euros compensée partiellement par une reprise de provision pour dépréciation des titres de participations de 94,8 millions d'euros, soit un impact net de 0,3 million d'euros enregistré dans le compte de résultat de l'exercice ;
- la fusion de la société Devimco dont l'objet est l'achat, la vente, la location de tous matériels, d'agencements, et de produits et marchandises destinés aux hôtels-restaurants, bars. En date du 30 novembre 2020, il a été décidé de la fusion-absorption de la Société au profit de son associée unique la société Accor. Les apports réalisés dans le cadre de la fusion l'ont été sur la base de leur valeur nette comptable. D'un point de vue fiscal, l'opération a été soumise au régime fiscal de faveur des fusions, et a été assortie d'un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020. L'opération a entraîné dans les comptes de Accor SA l'enregistrement d'un boni de fusion non significatif dans son intégralité en produits financiers.

Les notes 1 à 30 ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

NOTE 1

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de Accor SA ont été établis en conformité avec les dispositions du Code de Commerce (articles L. 123-12 à L. 123-28), du règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 à jour des différents règlements complémentaires à la date d'établissement desdits comptes annuels.

Les conventions comptables ont été appliquées avec sincérité, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- importance relative,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base, retenue pour l'évaluation des éléments inscrits à l'actif du bilan, est, selon les cas, celle du coût historique ou de la valeur d'apport.

Seules sont exprimées les informations significatives. Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche.

a) Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée de vie prévue :

- logiciels entre 2 et 5 ans ;
- licences entre 3 et 5 ans ;
- les contrats de gestion sur la durée du contrat généralement comprise entre 10 et 20 ans.

Les droits au bail, les fonds de commerce et les marques à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis.

Les dépenses de développement de nouveaux projets sont immobilisées dès lors que les critères suivants sont strictement respectés :

- le projet est nettement identifiable ;
- les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et estimés de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée et la Société a l'intention et la capacité financière de terminer le projet et de l'utiliser ;
- il est probable que le projet développé générera des avantages économiques futurs qui bénéficieront à la Société.

Les frais de développement ne répondant pas à ces critères sont enregistrés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les projets capitalisés sont amortis sur la durée de vie comprise généralement entre 2 et 5 ans à compter de leur date de mise en service.

b) Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition. Le coût d'acquisition comprend le prix d'acquisition, les frais directement attribuables pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la Direction ainsi que les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou à la production des actifs.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions entre 35 et 50 ans ;
- agencements et installations entre 7 et 25 ans ;
- autres immobilisations corporelles entre 5 et 15 ans.

a et b bis) Valeur d'inventaire des immobilisations

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur des actifs corporels et incorporels. Les indices de perte de valeur sont l'obsolescence, la dégradation physique, les changements importants dans le mode d'utilisation, les performances inférieures aux prévisions, la chute des revenus et autres indications externes. Si tel est le cas, la Société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation.

La valeur actuelle est la valeur la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage.

c) Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en compte de résultat.

Les titres de participation sont estimés à la valeur d'utilité déterminée sur la base de la quote-part des capitaux propres de la filiale que ces titres représentent et le cas échéant :

- l'excédent brut d'exploitation moyen des deux dernières années auquel un multiple est appliqué ;
- les valeurs issues de transactions récentes comme comparatif ;
- les éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres ;
- les éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents ;
- les éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée. Les dépréciations sont comptabilisées en résultat financier. Les prêts et créances sont évalués à leur valeur nominale. L'ensemble de ces éléments sont dépréciés le cas échéant s'il existe un risque de non-recouvrement.

d) Les charges à répartir

À la suite de l'application des nouveaux textes sur les actifs au 1^{er} janvier 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 des facturations de contrats de location et de location-gérance ainsi que des commissions de cautions sur loyers et emprunts.

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété. Les prestations de service sont quant à elles comptabilisées au moment où le service est rendu.

Ainsi :

- les revenus issus de locations et locations-gérances sont reconnus linéairement sur la durée du contrat ;
- les redevances facturées à des filiales et à des sociétés non liées sont reconnues sur la durée du contrat ;
- les commissions sur cautions sont comptabilisées de manière linéaire sur la durée de la caution accordée ;
- les revenus issus des autres services sont comptabilisés lorsque le service est rendu.

Ce chiffre d'affaires comprend, les redevances facturées aux hôtels managés et franchisés au titre de la gestion du programme de fidélité ALL.

h) Provisions pour risques et charges

Une provision est comptabilisée lorsque la Société a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Dans le cadre du programme de fidélité ALL, une provision pour charges est enregistrée au titre des droits à réduction ou avantages en nature accordés aux clients porteurs de cartes de fidélité lors des ventes de nuitées. Cette provision est évaluée sur la base du coût de revient de l'avantage accordé au client, à partir :

- du nombre et de la valeur des droits attribués sous forme de points ;
- du pourcentage de conversion de ces points, évalués par un actuaire à la clôture.

i) Provisions pour retraites et prestations assimilées

La Société comptabilise une provision couvrant la totalité des engagements de retraite et avantages similaires. Les régimes applicables à la Société sont des régimes à prestations définies, notamment celui des indemnités de fin de carrière propre à la France. La Société comptabilise linéairement l'intégralité des engagements, déterminés de manière actuarielle, pendant la durée d'acquisition de ces derniers, tout en probabilisant les risques que les salariés quittent l'entreprise avant leur départ en retraite. Le montant comptabilisé en provisions pour charges est égal à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies. En effet, les écarts actuariels sont pris en résultat de l'exercice lors de leur survenance.

Outre ce régime obligatoire, 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).

j) Congés payés

Les congés payés sont acquis et pris sur le même exercice fiscal.

k) Obligations convertibles et non convertibles

Les emprunts obligataires convertibles et non convertibles, dont la valeur nominale de l'émission est supérieure au montant encaissé par la société Accor, font l'objet d'une prime d'émission amortie linéairement sur la durée de l'emprunt.

l) Autres fonds propres

Les émissions obligataires hybrides perpétuelles présentent les caractéristiques des « Autres fonds propres ». Leur prime d'émission est enregistrée en diminution du nominal de l'emprunt.

Les intérêts à payer sont présentés dans la rubrique « Dettes financières diverses ».

Les frais d'émission sont amortis par résultat.

m) Opérations en devises et couvertures associées

Les transactions en devises étrangères sont enregistrées à l'origine sur la base du cours du jour en date de l'opération.

Couvertures des positions bilancielle

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 bilancielle en devises (prêts, emprunts, comptes courants, comptes bancaires).

Le report/déport des dérivés de change souscrits pour couvrir les positions bilanciellées 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 2020, il n'existe pas de position ouverte isolée.

n) Couvertures de taux

Pour couvrir les risques de taux, Accor peut être amené à utiliser des swaps de taux et des options de taux.

Les charges et les produits financiers relatifs aux instruments dérivés de taux sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

Les primes payées sur les options de taux sont étalées en résultat financier sur la période couverte.

o) Impôts sur les sociétés

Accor bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

Chaque filiale intégrée dans Accor supporte l'impôt sur les sociétés qui lui est propre. Le boni ou mali de l'intégration fiscale est porté en totalité dans le bilan de la société Accor.

p) Plans d'options de souscription d'actions et attributions d'actions sous conditions de performance

Accor SA émet chaque année des plans d'attributions d'actions et/ou des plans d'option 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 2020.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions, créations et virements de poste à poste	Cessions, mises hors service et virements de poste à poste	Autres	Valeur brute à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	59	2	-	-	61
Licences, logiciels	264	6	(10)	-	260
Fonds commercial	37	11	-	(2)	46
Autres immobilisations incorporelles	62	50	(4)	-	108
Immobilisations incorporelles en cours	63	16	(32)	(4)	43
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	485	85	(46)	(6)	518
Terrains	3	-	-	-	3
Constructions	23	2	-	-	25
Installations techniques, matériel et outillage industriels	7	-	-	-	7
Autres immobilisations corporelles	74	2	-	-	76
Immobilisations corporelles	107	4	-	-	111
Participations ^(a)	9 268	455	(973)	12	8 762
Créances rattachées à des participations ^(b)	1 498	331	(442)	(5)	1 382
Autres titres immobilisés ^(a)	57	30	(3)	-	84
Prêts	237	44	(272)	(7)	2
Autres immobilisations financières ^(c)	1 005	-	-	-	1 005
Immobilisations financières	12 065	860	(1 690)	-	11 235
ACTIF IMMOBILISÉ	12 657	949	(1 736)	(6)	11 864

(a) Détail des variations précisé en note 6.

(b) Les variations s'expliquent par les mises en place et échéances de prêts aux filiales ainsi que la valorisation des positions en devises au cours de clôture.

(c) Le solde du poste des autres immobilisations financières est essentiellement composé d'un mali technique de 973 millions d'euros constaté lors de la fusion de la société FRHI Holdings Limited en 2018.

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.

Autres immobilisations incorporelles

Il s'agit principalement des logiciels relatifs aux projets informatiques générés en internes, ainsi que des logiciels non encore mis en service.

Licences, logiciels

Il s'agit des licences informatiques et de logiciels utilisés par la Société pour les besoins de son activité.

Constructions et aménagements

Il s'agit principalement de constructions et agencements liés aux locaux des sièges administratifs.

Fonds commercial

Il s'agit principalement du fonds de commerce du Centre d'appels des réservations et des contrats de gestion.

NOTE 4 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Autres	Montants à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	0	-	-	-	0
Licences, Logiciels	193	31	(1)	-	223
Fonds commercial	5	3	-	(1)	7
Autres immobilisations incorporelles	40	16	(1)	-	55
Immobilisations incorporelles	238	50	(2)	(1)	285
Terrains	0	-	-	-	0
Constructions	11	2	-	-	13
Installations techniques, matériel et outillage industriels	4	1	-	-	5
Autres immobilisations corporelles	56	6	-	-	62
Immobilisations corporelles	71	9	-	-	80
ACTIF IMMOBILISÉ	309	59	(2)	(1)	365

NOTE 5 CRÉANCES ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en millions d'euros)	2019 bruts	2020 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	28	29
Clients et comptes rattachés	563	380
Autres créances	316	462
Dont fournisseurs	1	4
Dont personnel	-	1
Dont État	70	45
Dont Groupe et associés	168	342
Dont débiteurs divers	77	63
Dont intérêts courus non échus des swaps de taux	-	7
TOTAL	907	871

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.

NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2020

	Nombre de titres acquis	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2020
Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations			
TRAVELSIFY	1 312	3	21,92 %
ACQUISITIONS		3	

	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2020
Compléments de participations				
ACCOR SBE ACQUISITION CORP	-	0,00 %	268	100,00 % ⁽¹⁾
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH	-	0,00 %	125	100,00 % ⁽¹⁾
KASADA	-	0,00 %	30	30,00 %
AUTRES (Town and Shelter, Mama Shelter, Rixos, Energy Observer, Travelsify, Hotel Homes, Travel Keys)	21 028	-	29	-
COMPLÉMENTS DE PARTICIPATIONS			452	

	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2020
Souscriptions d'obligations				
PARIS SOCIETY	170 000	100,00 %	17	100,00 %
AUTRES OBLIGATIONS (One park, Banyan Tree, Ken Groupe, Travelsify, Properly)	5 200 240	-	5	-
OBLIGATIONS			22	

Souscriptions dans des fonds d'investissements	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2020
DAPHNI YELLOW	8 000	13,28 %	8	13,28 %
FONDS D'INVESTISSEMENTS			8	

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2020
Cessions				
ORBIS	(37 246 682)	80,84 %	(545)	0,00 % ⁽²⁾
FRHI Hotel & Resorts	-	0,00 %	(241)	100,00 % ⁽³⁾
AUTRES (Travelsify, TPC, Hospitality Swiss Proco)	(1 563 333)	-	(5)	-
Liquidations				
TURAMBAR	(2 000 000)		(181)	0,00 % ⁽⁴⁾
AUTRES (Tamaris Hotelopoulos, Scapa)	(10 409 765)		(4)	-
CESSIONS			(976)	

Autres mouvements	Nombre de titres	% opération	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2020
APPORT				
Apport Titres ACCOR POLSKA à ACCOR SERVICES POLAND SP Z.O.O			16	
FUSION				
DEVIMCO	(40 000)		(3)	
TUP				
SOPARFI	(31 250)		(2)	
TOTAL AUTRES MOUVEMENTS			11	
TOTAL ACQUISITIONS			485	
TOTAL CESSIONS, LIQUIDATIONS			(976)	
TOTAL AUTRES MOUVEMENTS			11	
TOTAL VARIATIONS DES PARTICIPATIONS			(479)	

(1) Augmentation de capital en valeur.

(2) Cession des titres de participation de la société Orbis à AccorInvest. Cette opération génère une plus-value de 447 millions d'euros présentée dans le résultat exceptionnel.

(3) Remboursement de prime d'émission.

(4) Dissolution de la société Turambar. Cette opération génère un impact net de 0,3 million d'euros dans le compte de résultat.

NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2020

(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	6	1	(2)	(1)	-	4
Pour pertes de change	12	1	-	-	-	13
Autres provisions pour risques ⁽¹⁾	60	62	(5)	(1)	-	116
PROVISIONS POUR RISQUES	78	64	(7)	(2)	-	133
Pour retraites et prestations assimilées ⁽⁴⁾	35	4	(1)	(6)	-	32
Pour impôts	6	-	-	-	-	6
Autres provisions pour charges ⁽²⁾	168	59	(6)	(5)	(1)	215
PROVISIONS POUR CHARGES	209	63	(7)	(11)	(1)	253
Provisions	287	127	(14)	(13)	(1)	386
Sur immobilisations incorporelles	36	3	(2)	-	-	37
Sur immobilisations corporelles	0	-	-	-	-	0
Sur immobilisations financières ⁽³⁾	1 987	942	(112)	-	(2)	2 815
Sur comptes clients	6	13	(1)	-	-	18
Sur autres créances	55	27	(15)	-	-	67
Dépréciations d'actifs	2 084	985	(130)	-	(2)	2 937
PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	2 371	1 112	(144)	(13)	(3)	3 323

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	23	(39)
Résultat financier	977	(20)
Résultat exceptionnel	112	(98)
TOTAL	1 112	(157)

(1) Le solde des autres provisions pour risques est constitué principalement des provisions pour risques sur filiales à hauteur de 57 millions d'euros enregistrées après les provisions sur titres, prêts et comptes courants et d'une provision pour risque au titre du précompte de 53 millions d'euros.

(2) Les autres provisions pour charges sont composées de provisions pour restructuration et de provisions pour le programme fidélité.

Les provisions pour restructuration ont été dotées pour 59 millions d'euros et reprises à hauteur de 11 millions d'euros, dont 5 millions d'euros avec utilisation, pour atteindre 65 millions d'euros.

Les autres provisions atteignent 150 millions d'euros et se composent essentiellement de la valorisation des points valides entrant dans le cadre du programme de fidélité.

(3) Les mouvements de l'année se décomposent en 942 millions d'euros de dotations et de 112 millions d'euros de reprises. Les dotations concernent principalement les filiales AccorInvest Group (480 millions d'euros), Mövenpick Hotels Resort (80 millions d'euros) et AAPC Australie (59 millions d'euros). Les reprises concernent principalement la filiale Turambar (95 millions d'euros) suite à la dissolution de l'entité sur l'exercice.

(4) Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	2019 Régime général	2019 Régime Dirigeant	2020 Régime général	2020 Régime Dirigeant
Taux d'actualisation	0,5 %	0,5 %	0,3 %	0,3 %
Tables de mortalité	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05
Hypothèse de croissance des salaires	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %
Âge de départ à la retraite	65 ans	Entre 60 et 65 ans selon l'âge de début d'activité et la durée de cotisation	65 ans	65 ans
Modalités de départ en retraite	Départ volontaire	Départ volontaire	Départ volontaire	Départ volontaire
Taux de rotation du personnel	Décroissant par âge : • de 7,1 % à 0 % pour les non-cadres et nul à partir de 44 ans • de 5,2 % à 0 % pour les cadres et • nul à partir de 55 ans	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	Décroissant par âge : • avant 55 ans : 2 % et • après 55 ans : 0 %
Taux de charges sociales	46,00 %	46,00 %	46,00 %	46,00 %

	2019	2020
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N-1	60	35
Coût des services rendus dans l'année	8	2
Effet de l'actualisation	1	1
(Gains)/Pertes actuarielles	(10)	(5)
Modification/liquidation de régime	(37)	0
Prestation/cotisations versées	(7)	(1)
PROVISION DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31/12/N	35	32

NOTE 8 PORTEFEUILLES DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2019 bruts	2020 bruts
Fonds Communs de Placement	32	30
Sicav	463	469
Dépôts à terme	470	740
TOTAL	965	1 239

Les valeurs mobilières de placement n'ont donné lieu à aucune dépréciation car leur valeur de marché est supérieure ou égale à leur valeur comptable au 31 décembre 2020.

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en millions d'euros)	Montants nets début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets à la fin de l'exercice
Location et maintenance informatique	6	4	(7)	3
Location immobilière	1	-	(1)	-
Partenariat	-	35	-	35
Autres	3	8	(5)	6
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCES	10	47	(13)	44
Frais d'émission d'emprunts	49	11	(16)	44
CHARGES À REPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES	49	11	(16)	44
Primes d'émission d'emprunts	5	1	(2)	4
PRIMES D'ÉMISSION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	5	1	(2)	4
Fonds Marketing	1	3	(2)	2
Ventes de Cartes LE CLUB	3	2	(3)	2
VISA Europe Partnership	-	3	-	3
BNP Partnership	-	3	-	3
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCES	4	11	(5)	10

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION**Actif**

(en millions d'euros)	2019	2020
Diminution des créances	2	8
Augmentation des dettes	29	19
ACTIF	31	27

Passif

(en millions d'euros)	2019	2020
Augmentation des créances	23	9
Diminution des dettes	-	28
PASSIF	23	37

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2019	2020
Créances rattachées à des participations	3	1
Clients et comptes rattachés	398	93
État	-	7
Autres débiteurs	50	53
Fournisseurs avoir à recevoir	-	1
Disponibilités	12	8
TOTAL	463	163

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2019	2020
Emprunts obligataires	35	37
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	34	39
Emprunts et dettes financières divers	2	1
Fournisseurs et comptes rattachés	398	160
Dettes fiscales et sociales	79	58
Autres dettes	18	16
TOTAL	566	311

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Affectation du résultat 2019	Augmentation, réduction de capital	Autres	Résultat 2020	31 décembre 2020
Capital en nombre d'actions ⁽¹⁾	270 932 350	-	625 687	(10 175 309)	-	261 382 728
Capital en valeur	813	-	2	(31)	-	784
Primes d'émission, d'apport, de fusion	1 732	-	2	(269)	-	1 465
Réserve légale	87	-	-	-	-	87
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	9
Autres réserves	9	-	(2)	-	-	7
Report à nouveau	3 033	208	-	1	-	3 242
Résultat de l'exercice	208	(208)	-	-	(1 055)	(1 055)
CAPITAUX PROPRES	5 891	- (2)	2 (3)	(299) (4)	(1 055)	4 539

(1) Valeur nominale de 3 euros.

(2) Aucun dividende n'a été distribué en 2020 suite à une décision du Conseil d'administration prise le 2 avril 2020 de suspension du paiement.

(3) Attribution d'actions gratuites et levées d'options des salariés.

(4) Annulation de 10 175 309 actions suite aux rachats d'actions propres.

Capital potentiel au 31 décembre 2020 : si toutes les options de souscription du personnel étaient exercées et les actions sous conditions de performance accordées aux salariés, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 3 641 642 actions et les capitaux propres seraient majorés de 0,3 million d'euros.

NOTE 14 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCES

Plans d'options de souscription d'actions	Plan 25	Plan 26	Plan 27
Date d'attribution	27/03/2012	27/03/2012	26/09/2013
Date d'expiration	27/03/2020	27/03/2020	26/09/2021
Prix d'exercice après scission (en euros)	26,41	26,41	30,13
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en euros) ⁽¹⁾	7,88	6,50	6,30
Conditions d'acquisition	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance ⁽²⁾	4 années de présence + conditions de performance ⁽²⁾
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2019	167 980	12 797	10 000
Nombre attribué en 2020	-	-	-
Nombre exercé en 2020	88 999	5 469	-
Nombre annulé en 2020	78 981	7 328	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2020	-	-	10 000
Nombre exercé depuis l'origine	415 924	13 399	-
Nombre annulé depuis l'origine	111 591	33 976	30 000

(1) Taux compris entre 10 % et 30 % selon la date d'attribution des plans.

(2) La condition de performance est le positionnement du TSR Accor vs les TSR de huit concurrents hôteliers.

5. ÉTATS FINANCIERS

Comptes annuels mère et annexes

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2017	Plan 2017	Plan 2017	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2020
Date d'attribution	30/06/2017	20/06/2017	18/10/2017	14/12/2017	26/06/2018	17/10/2018	31/05/2019	25/10/2019	28/05/2020	21/10/2020
Date d'expiration	30/06/2020	20/06/2020	18/10/2020	14/12/2020	26/06/2021	17/10/2021	31/05/2022	25/10/2022	31/05/2022	25/10/2022
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en euros)	34,34	10,35	36,01	10,71	35,24	35,00	28,02	32,96	21,89	21,89
Conditions d'acquisition	3 Conditions de performance ⁽¹⁾	2 Conditions de performance ⁽²⁾	3 Conditions de performance ⁽¹⁾	2 Conditions de performance ⁽²⁾	3 Conditions de performance ⁽¹⁾	3 Conditions de performance ⁽¹⁾	3 Conditions de performance ⁽³⁾	3 Conditions de performance ⁽³⁾	4 Conditions de performance ⁽⁴⁾	4 Conditions de performance ⁽⁴⁾
Nombre d'actions attribuées à l'origine	570 579	1 304 754	27 340	141 168	632 462	22 830	1 275 675	37 120	1 796 551	38 390
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2019	526 168	1 216 951	27 340	138 891	606 151	22 830	1 244 155	37 120	-	-
Nombre attribué en 2020	-	-	-	-	-	-	-	-	1 796 551	38 390
Nombre créé en 2020	504 179	-	27 040	-	-	-	-	-	-	-
Nombre radié en 2020	21 989	8 667	300	1 395	25 111	-	26 424	1 200	60 820	-
Nombre annulé en 2020 (conditions de performance non réalisées)	-	1 208 284	-	137 496	116 157	4 566	-	-	-	-
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2020	-	-	-	-	464 883	18 264	1 217 731	35 920	1 735 731	38 390
Nombre créé depuis l'origine	504 179	-	27 040	-	-	-	-	-	-	-
Nombre annulé ou radié depuis l'origine	66 400	1 304 754	300	141 168	167 579	4 566	57 944	1 200	60 820	-

(1) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, le niveau d'atteinte du Free Cash Flow hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget et le positionnement du TSR Accor vs le TSR de huit concurrents hôteliers et vs celui des autres sociétés du CAC 40.

(2) La condition de performance est le niveau d'atteinte de l'EBIT Groupe cumulé par rapport au Budget et le niveau d'atteinte de la moyenne du cours de Bourse de l'action Accor par rapport à un cours de référence.

(3) Conditions internes (pondération de 80 %) : Taux de marge sur EBITDA par rapport au budget et niveau d'atteinte du Free Cash Flow Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au budget. Afin de prendre en compte les circonstances de la crise sanitaire et économique, conformément aux décisions adoptées par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2020, ces conditions ont été remplacées, pour l'année 2020, par une condition de performance unique liée aux économies par rapport au Budget (poids de 80 %).

Condition externe (pondération de 20 %) liée à l'évolution du Total Shareholder Return (TSR) de l'action Accor au regard de l'évolution du TSR de groupes hôteliers internationaux. La probabilité estimée de réalisation de cette condition de performance vient réduire la juste valeur de l'action octroyée à la date d'attribution.

(4) Conditions internes (pondération de 70 %) : Niveaux d'atteinte des économies par rapport au budget pour l'année 2020 ; Taux de marge sur EBITDA par rapport au budget et niveau d'atteinte du Free Cash Flow Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au budget pour les années 2019 et 2021, Condition externe (pondération de 30 %) liée à l'évolution du Total Shareholder Return (TSR) de l'action Accor au regard de l'évolution du TSR de groupes hôteliers internationaux. La probabilité estimée de réalisation de cette condition de performance vient réduire la juste valeur de l'action octroyée à la date d'attribution.

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.

Ou :

- 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.

NOTE 15 AUTRES FONDS PROPRES

En juin 2020, Accor a procédé au remboursement final sur son émission obligataire hybride perpétuelle de 900 millions d'euros émise en 2014.

(en millions d'euros)	Devises	Montant initial	Taux fixe/ variable	Taux	Capital restant dû 31 déc. 2019	Capital restant dû 31 déc. 2020
Emprunt obligataire hybride juin 2014	Euros	900	Fixe	4,125 %	127	-
Prime d'émission sur l'emprunt obligataire hybride juin 2014	Euros				(1)	-
Emprunt obligataire hybride janvier 2019	Euros	500	Fixe	4,375 %	500	500
Prime d'émission sur l'emprunt obligataire hybride janvier 2019	Euros				(3)	(3)
Emprunt obligataire hybride octobre 2019	Euros	500	Fixe	2,625 %	500	500
Prime d'émission sur l'emprunt obligataire hybride octobre 2019	Euros				(3)	(3)
AUTRES FONDS PROPRES					1 120	994

NOTE 16 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

En décembre 2020, Accor SA a réussi le placement d'une obligation convertible et/ou échangeable en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) de 500 millions d'euros à maturité 2027 assortie d'un coupon de 0,7 %.

(en millions de devises)	Devises	Montant initial (en devises)	Montant initial (en euros)	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 déc. 2019	Capital restant dû 31 déc. 2020
Emprunt obligataire février 2014	Euros	900	900	Fixe	2,625 %	7 ans	550	550
Emprunt obligataire juin 2014	Francs suisses	150	123	Fixe	1,750 %	8 ans	138	138
Emprunt obligataire décembre 2014	Euros	60	60	Fixe	1,679 %	7 ans et 2 mois	60	60
Emprunt obligataire septembre 2015	Euros	500	500	Fixe	2,375 %	8 ans	500	500
Emprunt obligataire janvier 2017	Euros	600	600	Fixe	1,250 %	7 ans	600	600
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
EMPRUNTS OBLIGATAIRES							2 448	2 948

NOTE 17 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2020

(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 ⁽¹⁾	2 448	550	1 298	600
Emprunts obligataires – intérêts courus	37	37	-	-
Emprunts obligataires	2 985	587	1 298	1 100
Banques	267	267	-	-
Dettes obligataire hybride – intérêts courus	24	24	-	-
Intérêts financiers à payer	2	2	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	293	293	-	-
Comptes courants financiers filiales	564	564	-	-
Emprunts auprès de sociétés du Groupe	1 396	1 396	-	-
Autres dettes financières	5	5	-	-
Instruments NEU CP	296	296	-	-
Emprunts et dettes financières divers ⁽⁴⁾	2 261	2 261	-	-
DETTES FINANCIÈRES ^{(3) (5)}	5 539	3 141	1 298	1 100
Avances et acomptes reçus sur commande en cours	1	1	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽⁵⁾	325	325	-	-
DETTES D'EXPLOITATION	326	326	-	-
Dettes fiscales et sociales	73	62	11	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	17	17	-	-
Autres dettes	47	44	3	-
Produits constatés d'avance	10	10	-	-
DETTES DIVERSES ⁽⁵⁾	147	133	14	-
Dérivés de change ⁽²⁾	13	13	-	-
Dérivés <i>Cross currency swap</i> ⁽²⁾	7	-	-	7
INSTRUMENTS FINANCIERS	20	13	-	7
DETTES	6 032	3 613	1 312	1 107

(1) Les couvertures de taux sont détaillées en note 18.

(2) Les instruments dérivés sont détaillés en note 19.

(3) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 699 millions d'euros.
Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 531 millions d'euros.

(4) Dont 1 960 millions d'euros envers les sociétés liées.

(5) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Dettes par devises

AED	5
AUD	10
CAD	79
CHF	322
CNY	60
EUR	4 930
EGP	1
GBP	42
HKD	13
ILS	2
JPY	2
NZD	17
PLN	7
SEK	1
SGD	4
USD	537
CONTRE-VALEURS	6 032

Politique de financement

Au 31 décembre 2020, la société Accor bénéficie d'une ouverture de crédit confirmée à plus d'un an, l'enveloppe non utilisée est de 1 200 millions d'euros dont l'échéance est en 2025 et 560 millions d'euros dont l'échéance est en 2022.

NOTE 18 RISQUE DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en millions d'euros)	Date échéance	Notionnel au 31 déc. 2019	Intérêts au 31 déc. 2019	Juste valeur au 31 déc. 2019 ⁽¹⁾	Notionnel au 31 déc. 2020	Intérêts au 31 déc. 2020	Juste valeur au 31 déc. 2020 ⁽¹⁾
Swaps affectés en couverture de la dette							
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe sur l'emprunt obligataire 02/2014	05/02/2021	300	5	8	300	5	5
TOTAL		300	5		300	5	5

(1) Les intérêts courus non échus sont compris.

NOTE 19 RISQUE DE CHANGE AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en millions d'euros)	Achats au 31 déc. 2019	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Ventes au 31 déc. 2019	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Juste valeur au 31 déc. 2019	Achats au 31 déc. 2020	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Ventes au 31 déc. 2020	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Juste valeur au 31 déc. 2020
<i>Cross Currency Swap</i>																		
AUD	-	-	-	-	562	-	-	562	(12)	-	-	-	-	561	-	-	561	(27)
EUR	555	-	-	555	-	-	-	-	-	554	-	-	554	-	-	-	-	-
Total Cross Currency Swap	555	-	-	555	562	-	-	562	(12)	554	-	-	554	561	-	-	561	(27)
<i>Change à terme</i>																		
CAD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	-	-	-
CHF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-	-
GBP	8	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6	-	-	-
PLN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-	-
USD	4	4	-	-	4	1	3	-	-	167	164	3	-	15	12	3	-	1
EUR	4	1	3	-	12	12	-	-	-	43	43	-	-	168	168	-	-	-
Autres devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	9	9	-	-	-
Total Change à terme	16	13	3	-	16	13	3	-	-	212	209	3	-	211	208	3	-	1
<i>Swap de devises</i>																		
AED	-	-	-	-	31	31	-	-	-	-	-	-	-	29	29	-	-	-
AUD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	21	-	-	-
CAD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22	22	-	-	-	-	-	-	-
CHF	150	150	-	-	-	-	-	-	1	169	169	-	-	-	-	-	-	(2)
CNY	35	35	-	-	-	-	-	-	-	35	35	-	-	-	-	-	-	(1)
GBP	-	-	-	-	106	106	-	-	(3)	-	-	-	-	77	77	-	-	(1)
HUF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50	50	-	-	-
JPY	-	-	-	-	35	35	-	-	-	-	-	-	-	34	34	-	-	1
USD	48	48	-	-	288	98	190	-	(15)	64	64	-	-	271	271	-	-	(3)
EUR	484	300	184	-	256	256	-	-	-	499	498	-	-	301	301	-	-	-
Autres devises	24	24	-	-	34	34	-	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-
Total Swap de devises	741	557	184	-	750	560	190	-	(17)	792	791	-	-	783	783	-	-	(6)
TOTAL DÉRIVÉS DE CHANGE AU BILAN	1 312	570	187	555	1 328	573	193	562	(29)	1 558	1 000	3	554	1 555	991	3	561	(32)
<i>Change à terme non reconnu au bilan</i>																		
PLN	-	-	-	-	1 067	1 067	-	-	(3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CHF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	3	4	-	-
Total Change à terme non reconnu au bilan	-	-	-	-	1 067	1 067	-	-	(3)	-	-	-	-	7	3	4	-	-
TOTAL DÉRIVÉS DE CHANGE	1 312	570	187	555	2 395	1 640	193	562	(32)	1 558	1 000	3	554	1 562	994	7	561	(32)

Tous les dérivés ont un objectif de couverture. Les dérivés en position ouverte isolée sont non significatifs.

NOTE 20 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en millions d'euros)	Montants bruts	Échéance à un an au plus	Échéance à plus d'un an
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	1 382	33	1 349
Prêts	2	2	-
Autres immobilisations financières	1 005	-	1 005
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	2 389	35	2 354
Créances clients et comptes rattachés	380	380	-
Autres créances	462	457	5
Charges constatées d'avance	44	44	-
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT	886	881	5
CRÉANCES ⁽²⁾	3 275	916	2 359

(1) Accor SA octroie des prêts à ses filiales d'une durée de quelques mois à plusieurs années. Les prêts de quelques mois renouvelés au-delà de 1 an sont considérés comme des prêts à plus d'un an.

(2) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Créances par devises

AED	11
AUD	589
BRL	2
CAD	4
CHF	17
CNY	24
EUR	2 020
GBP	124
HKD	15
HUF	51
ILS	2
JPY	37
MXN	1
NZD	23
PLN	10
SAR	2
SGD	1
USD	342
CONTRE-VALEURS	3 275

NOTE 21 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en millions d'euros)	2019	2020
Participations	7 875	7 297
Créances rattachées à des participations	1 497	1 379
Créances clients et comptes rattachés	401	281
Autres créances	168	319
Emprunts et dettes financières divers	2 506	1 960
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	172	143
Produits de participation	233	79
Autres produits financiers	39	41
Charges financières	32	12

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement dans les comptes consolidés d'Accor SA.

NOTE 22 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	2019	2020
France	514	295
International	704	236
CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	1 218	531

NOTE 23 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2019	2020
Rémunération fixe annuelle allouée aux administrateurs	1,28	1,26
Membres de direction (comex) (hors charges)	10,83	13,80

Effectif rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2019	2020
Cadres	1 159	1 143
Agents de maîtrise	136	80
Employés	68	75
Apprentis	56	-
EFFECTIF	1 419	1 298

Droit à la Formation

Le compte personnel de formation (CPF) remplace le droit individuel à la formation (DIF) depuis le 1^{er} janvier 2016 avec la possibilité de mobiliser jusqu'au 31 décembre 2020 les heures non consommées au titre du DIF.

NOTE 24 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2019	2020
Charges financières hors Groupe	(103)	(118)
Produits financiers hors Groupe	15	37
Coût de l'endettement net hors Groupe	(88)	(81)
Produits sur prêts intragroupe et comptes courants	39	41
Charges sur emprunts intragroupe et comptes courants	(10)	(12)
Dividendes	239	80
Dépréciation des titres de participations	118	(927)
Autres dépréciations	(32)	(32)
Résultat de change	3	(4)
Autres	5	(12)
RÉSULTAT FINANCIER	274	(947)

NOTE 25 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2020 avant impôt se traduit par un profit de 294 millions d'euros.

Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2019	2020
Produits & charges/opérations de gestion ⁽¹⁾	1	276
Plus et moins-values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles	(1)	(2)
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières ⁽²⁾	(63)	293
Reprises de provisions pour risques et charges	0	-
Reprises de provisions sur filiales ⁽³⁾	41	98
Dotations et reprises exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions ⁽⁴⁾	(8)	(112)
Autres charges exceptionnelles ⁽⁵⁾	(0)	(259)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(30)	294

(1) En 2020, Accor SA a reconnu un produit de 307 millions d'euros qui se décompose en 180 millions d'euros de nominal et 127 millions d'euros d'intérêts au titre du remboursement du précompte (voir note 26) et des charges de restructuration pour 30 millions d'euros.

(2) En 2020, une plus-value de cession des titres de participation de la société Orbis a été enregistrée pour 447 millions d'euros, et une moins-value de liquidation a été enregistrée pour la liquidation des titres Turambar pour 165 millions d'euros. Pour rappel en 2019, des moins-values de liquidation de titres de participation ont été enregistrées principalement pour la liquidation des titres Holpa (29 millions d'euros) et Progetto Venezia (9 millions d'euros). Parallèlement en 2019 également, un ajustement à la baisse du prix de cession de titres de participation au profit d'AccorInvest Group a été constaté (22 millions d'euros).

(3) En 2020, des reprises de provisions sur titres de participation ont été comptabilisées essentiellement à la suite de la liquidation des sociétés Turambar (95 millions d'euros) et Tamaris Hotelopoulos (3 millions d'euros). Pour rappel, en 2019, des reprises de provisions sur titres de participation ont été comptabilisées essentiellement à la suite de la liquidation des sociétés Holpa (29 millions d'euros) et Progetto Venezia (9 millions d'euros).

(4) En 2020, ont été comptabilisées une dotation pour restructuration de 58,5 millions d'euros et une dotation pour risque de 53 millions d'euros au titre du précompte (voir note 26). Pour rappel, en 2019, une dotation pour dépréciation de fonds de commerce portant sur le centre de réservation d'Évry a été comptabilisée pour un montant de 11 millions d'euros.

(5) En 2020, une perte au titre du prêt accordé à sa filiale américaine SBE Ent Holdings a été constatée pour 259 millions d'euros.

NOTE 26 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

a) Impôt social Accor SA

(en millions d'euros)	2019	2020
Produit de l'intégration fiscale	13	2
Ajustement boni années antérieures	-	-
Crédit d'impôt recherche	3	1
Impôt société, retenues à la source, autres	3	-
TOTAL	19	3

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est une perte de 646,5 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 1,7 million d'euros dans les comptes de Accor SA.

c) Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 25 filiales suivantes :

Accor Afrique	IBL	Société Management Intermarkes
Actimos	Management Hôtels	Société Participations d'Île-de-France
Air Corporate System	Margot Premium (ex-Mer et Montagne)	Sodetis
Chammans	New Lifestyle Hotels	Soluxury HMC
D-Edge	Restau-Comm	Soparac
Gekko	Roissypole Management Hôtels	Teldar Travel
Gordon Bedbank	SHDM	Tour Eiffel
Hotel Corporate System	SHEMA	
ibis Budget	Société Française de Participations et d'Investissements Européens	

d) Provision relative aux dispositions de l'article 322-1 du règlement 2014

Dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2014, la société Accor a pris en compte l'avis n° 2005-G du 12 octobre 2005 du Comité d'urgence du CNC relatif « aux conditions de constatation d'une provision chez la Société mère bénéficiant du régime d'intégration fiscale (article 233-A du CGI) ».

La convention d'intégration fiscale liant Accor SA et ses filiales prévoit que Accor restitue à ses filiales les économies d'impôt résultant de l'utilisation de leurs déficits en cas de sortie anticipée du groupe intégré.

Conformément aux dispositions de l'article 322-1 du règlement 2014, une provision doit être comptabilisée au titre de cette obligation de restitution dès lors que la restitution en trésorerie de l'économie d'impôt est probable, i.e. pour le cas présent, lorsqu'il y a sortie du périmètre de l'intégration fiscale.

En pratique, sur les quatre dernières années, la plupart des sorties du groupe intégré Accor concernent des entités liquidées, fusionnées ou cédées sans restitution de l'économie d'impôt.

e) Contentieux précompte

En 2002, Accor SA a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne sur le fondement de l'incompatibilité avec les dispositions du droit de l'Union européenne. De nombreuses et longues procédures contentieuses en France puis au niveau européen s'en sont suivies.

Au titre du précompte acquitté sur la période 1999-2001, le tribunal administratif de Versailles a décidé, en 2006, la restitution au profit d'Accor SA de 192 millions d'euros (dont 36 millions d'euros d'intérêts de retard). Ce jugement a été confirmé par la Cour administrative d'appel de Versailles le 20 mai 2008. Toutefois, le 10 décembre 2012, le Conseil d'État a réduit le droit au remboursement à 7 millions d'euros et, en 2013, Accor SA a dû rembourser 185 millions d'euros à l'État français. Le Groupe entend continuer à faire valoir ses droits et a intenté une action en responsabilité de l'État devant le tribunal administratif de Paris qui devrait être examinée en 2021.

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 dans le cadre de ce litige relatif au remboursement du précompte. 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).

En septembre 2020, l'administration fiscale s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'État. Le Groupe et ses conseils ont depuis pris connaissance et étudié les motifs de cassation invoqués. Sur cette base, ils estiment qu'Accor SA a de très sérieuses chances de succès sur une partie des motifs et de la procédure en cours.

Aussi, au 31 décembre 2020, le Groupe estime qu'il est hautement probable que le montant remboursé en juillet 2020 lui soit effectivement acquis à hauteur de 254 millions d'euros (149 millions d'euros au titre du principal et 105 millions d'euros au titre des intérêts moratoires). Un produit a donc été constaté pour 307 millions d'euros en résultat exceptionnel et une provision pour risque a été comptabilisée pour 53 millions d'euros (voir note 25).

NOTE 27 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises de provisions non déductibles de l'année 2020 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une dotation de provision nette taxable de 97,7 millions d'euros soit une augmentation de l'allègement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 20 millions d'euros calculé à 28 % pour les sociétés ayant un chiffre d'affaires inférieur à 250 millions d'euros et à 28 % jusqu'à 500 000 euros puis à 31 % au-delà de 500 000 euros pour les sociétés ayant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros (hors contribution sociale de 3,3 % assise sur l'impôt sur les sociétés).

NOTE 28 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 2020 sont les suivants ⁽¹⁾:

Au 31 décembre (en millions d'euros)	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Engagements de loyers fixes donnés	262	234
Engagements de loyers variables donnés	99	93
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS SUR LOYERS	361	327
TOTAL DES ENGAGEMENTS RECUS SUR LOYERS	(361)	(327)

(1) Les engagements de loyers donnés par Accor SA sont couverts par une contre garantie reçue de AccorInvest Group.

Autres engagements hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2020 sont les suivants :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	31 déc. 2019	31 déc. 2020
ENGAGEMENTS DONNÉS (PASSIF)		
Nantissement des titres de la société BRH ⁽¹⁾	0	0
Engagement d'achat d'hôtels	0	0
Autres engagements d'achats	0	8
Nantissement Fonds de commerce et Titres France	0	0
ENGAGEMENTS D'ACHAT	0	8
Engagements d'achèvements de travaux France	0	0
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	0	0
Avals, cautions et garanties données ⁽²⁾	72	238
Garanties sur lignes de crédit confirmées ⁽³⁾	22	23
Garanties sur emprunts bancaires	0	0
Garanties données à des tiers ⁽⁴⁾	7	29
Engagements sur garanties de passif	67	99
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	168	389
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	168	397

(1) Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur d'acquisition des actifs concernés. Accor a déprécié intégralement sa participation dans la société BRH (initialement de 25,7 millions d'euros), participation faisant l'objet d'un nantissement en contrepartie duquel Mauritius Commercial Bank a consenti un prêt de même montant à BRH. Ce nantissement étant indexé sur la valeur nette des titres détenus par Accor SA, cet engagement est en conséquence nul au 31 décembre 2020.

(2) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses pour le compte des filiales directes et indirectes et en faveur d'établissements financiers ou directement auprès de leurs clients.

(3) Accor n'a pas donné d'autres garanties sur des emprunts et conserve des lignes de crédit confirmées (23 millions d'euros).

(4) Par ailleurs, les garanties données à d'autres tiers s'élèvent à 29 millions d'euros.

NOTE 29 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE**Augmentation de capital de AccorInvest**

Le 14 janvier 2021, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de AccorInvest a approuvé la réalisation d'une augmentation de capital d'un montant de 150 millions d'euros, souscrite par l'ensemble des actionnaires à hauteur de leur détention en capital, soit 45 millions d'euros pour Accor SA. Par ailleurs, le financement d'une seconde tranche d'un montant de 327 millions d'euros (soit 98 millions d'euros pour Accor SA) devrait être proposé pour approbation à l'Assemblée Générale Extraordinaire qui s'est tenue le 1^{er} mars 2021. Ces deux opérations s'inscrivent dans le cadre de la restructuration du financement bancaire négociée par AccorInvest prévoyant également l'octroi d'un prêt garanti par l'État français.

Acquisition participation résiduelle dans 25 hours

le 15 janvier 2021, Accor SA a signé un accord afin d'acquérir la participation résiduelle de 50 % dans 25 hours, pour un montant de 61 millions d'euros. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie de développement du Groupe sur le segment Lifestyle.

Remboursement de dette obligataire

Le 5 février 2021, Accor SA a procédé au remboursement du solde de 550 millions d'euros de l'emprunt obligataire de 900 millions d'euros, conclu en février 2014, arrivant à échéance. En 2019, il avait fait l'objet d'un rachat partiel à hauteur de 350 millions d'euros. Ce remboursement a été financé par l'émission, le 7 décembre 2020, d'un emprunt obligataire convertible et/ou échangeable en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE).

Report d'application de covenant

Le 8 février 2021, Accor a obtenu une extension d'un an de la suspension d'application de covenant jusqu'en juin 2022 pour la ligne de crédit renouvelable de 1 200 millions d'euros, conclue en juin 2018 avec un consortium bancaire. Ainsi, le covenant ne sera pas testé aux deux prochaines dates de test, le 30 juin et le 31 décembre 2021.

NOTE 30 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Filiales françaises				
IBL 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽¹⁾	EUR	28 767	18 207	100,00 %
CHAMMANS 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽¹⁾	EUR	102 048	97 550	100,00 %
ACTIMOS 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽¹⁾	EUR	58 838	101 435	100,00 %
Autres filiales françaises				
b) Filiales étrangères				
ACCOR UK LTD (Grande-Bretagne) ⁽¹⁾	GBP	85 530	372 665	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM (Belgique) ⁽¹⁾	EUR	1 277 505	(22 764)	100,00 %
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH (Allemagne) ⁽¹⁾	EUR	500	159 688	100,00 %
ACCOR SBE ACQUISITION CORP (États-Unis) ⁽¹⁾	USD	435 782	(5 382)	100,00 %
MP INVEST AG (Suisse) ⁽¹⁾	CHF	118	43 895	100,00 %
FRHI HOTEL ET RESORTS (Luxembourg) ⁽¹⁾	EUR	890 969	(441 345)	100,00 %
ACCOR SERVICES POLAND SP Z.O.O ⁽¹⁾	PLN	1 036 025	(133 072)	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique) ⁽¹⁾	EUR	50 676	258 854	99,93 %
RIXOS (Pays-Bas) ⁽¹⁾	EUR	0	126 277	70,00 %
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	72 327	33,33 %
ACCORINVEST GROUP (Luxembourg) ⁽¹⁾	EUR	2 429 723	977 816	28,49 %
Autres participations étrangères				
3. Participations (inférieures à 10 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Sociétés françaises				
Autres participations françaises				
a) Sociétés étrangères				
Autres participations étrangères				
TOTAL				

(1) Bilans provisoires ou non encore audités.

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
706 501	45 884	-	-	-	(18)	-
108 161	34 537	36 142	-	-	(191 747)	-
240 039	112 373	28 975	-	-	(55 017)	-
234 635	181 747	145 614				
156 066	156 066	73 148	-	-	(254)	-
1 519 700	1 519 700	-	-	12 465	(3 563)	-
250 500	250 500	425 374	-	-	(85 110)	-
370 409	352 391	5 471	-	-	4 954	-
391 765	391 765	-	-	1 843	13 722	-
913 792	913 792	46	21 064	8 816	15 978	-
259 059	209 415	-	-	14 686	21 507	-
1 151 347	320 490	-	-	1 182	1 872	-
107 105	92 265	12 331	-	4 773	(4 077)	-
529 326	418 381	111 823				4 442
147 033	75 143	43 997				90
169 880	90 075	-	-	10 952	(2 574)	-
1 096 232	616 029	-	-	1 644	(456 708)	-
383 993	284 962	581 262				2 512
30 317	24 800	30				954
21 850	7 677	1 528				
8 787 709	6 097 992	1 465 742	21 064			7 999

5.3.4 Résultats des cinq derniers exercices clos

Nature des opérations (en millions d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	854	870	848	813	784
Capital en nombre d'actions	284 767 670	290 122 153	282 607 800	270 932 350	261 382 728
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	895	915	992	1 218	531
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	(879)	3 596	362	90	(33)
Impôts sur les bénéfices	(24)	(60)	(19)	(19)	(3)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(9)	3 698	(60)	(208)	(1 055)
Montant des bénéfices distribués	299	305	297	284 ⁽¹⁾	-
Résultats par action (en unités)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	(3,01)	12,60	1,35	0,40	(0)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(0,03)	12,75	(0,21)	(0,77)	(4)
Dividende net attribué à chaque action	1,05	1,05	1,05	- ⁽¹⁾	-
Personnel					
Nombre de salariés ⁽²⁾	1 275	1 285	1 343	1 419	1 298
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	149	152	171	196	141

(1) Le 2 avril 2020, le Groupe a annoncé la décision du Conseil d'administration de retirer sa proposition de paiement du dividende prévu.

(2) Effectif à la charge de Accor SA.

5.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 1^{er} janvier 2020 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

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risques identifiés	Notre réponse
Les titres de participation sont enregistrés au bilan à leurs coûts d'acquisition, hors frais d'acquisition. Au 31 décembre 2020, la valeur nette comptable des titres de participation s'élève à M€ 6 074, soit environ 51 % du total de l'actif. Comme indiqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables » au paragraphe 1.c) « Les immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels, lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de la quote-part des capitaux propres de la filiale que les titres représentent et le cas échéant en fonction i) de l'excédent brut d'exploitation moyen des deux dernières années auquel un multiple est appliqué, ii) des valeurs issues de transactions récentes, iii) des éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres, iv) des éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents, v) des éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique. Une dépréciation nette d'un montant de M€ 804 a été constatée sur l'exercice clos le 31 décembre 2020. 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, en particulier dans le contexte de crise sanitaire liée à la Covid-19, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit.	Nos procédures d'audit ont principalement consisté à : • apprécier les méthodes d'évaluation utilisées par la direction ; • rapprocher les capitaux propres retenus avec les données sources issues des comptes des filiales concernées et examiner les éventuels ajustements opérés, ainsi que la documentation sous-tendant ces ajustements ; • examiner la correcte détermination i) de la valeur d'utilité sur la base des méthodes retenues par la direction et ii) de la dépréciation éventuelle ; • apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.c) « Les immobilisations financières », 6. « Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2020 » et 7. « État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2020 » 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

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format 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.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Accor par l'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 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-sixième année.

Antérieurement à ERNST & YOUNG et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était commissaire aux comptes depuis 1970.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit, de la compliance et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit, de la compliance et des risques

Nous remettons au comité d'audit, de la compliance et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, de la compliance et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit, de la compliance et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit, de la compliance et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2021

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	ERNST & YOUNG et Autres
Olivier Lotz	Cédric Haaser
Jean-Christophe Goudard	François-Guillaume Postel



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

6.1 Renseignements concernant la Société	434	6.4 Actionnariat	440
6.2 Notations financières	436	6.4.1 Répartition du capital et des droits de vote	440
6.3 Capital	437	6.4.2 Dividendes	443
6.3.1 Capital	437	6.5 Marché des titres de Accor	443
6.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions	437		
6.3.3 Actionnariat salarié	438		
6.3.4 Actions non représentatives du capital	438		
6.3.5 Évolution du capital	439		



6.1 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 1^{er} 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.

6.2 Notations financières

Les notations Standard & Poor's et Fitch Ratings dont bénéficie Accor sont les suivantes :

Agence de notation	Dettes à long terme	Dettes à court terme	Dernière confirmation de la notation	Perspective	Dernière mise à jour de la perspective
Standard & Poor's	BB+	B	17/08/2020	Négative	17/08/2020
Fitch Ratings	BB+	B	12/11/2020	Stable	12/11/2020

6.3 Capital

6.3.1 Capital

Au 31 décembre 2020, le capital s'élève à 784 148 184 euros, divisé en 261 382 728 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.

6.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions

Autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2020

L'Assemblée Générale du 30 juin 2020 a autorisé le Conseil d'administration à opérer en Bourse sur les propres actions de la Société. Cette autorisation a été donnée pour 18 mois et a mis fin à toute autorisation antérieure de même objet.

L'Assemblée Générale a fixé à 10 % du capital social le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être acquises et à 70 euros (hors frais d'acquisition) le prix d'achat maximal par action. Le montant maximal ainsi susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions s'élève (sur la base du montant du capital social à la date du présent Document d'enregistrement universel) à 1,83 milliards 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 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 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 Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- réalisation de 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 2020

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.

Le contrat de liquidité a été suspendu le 27 juillet 2018, à l'occasion de l'annonce de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. En effet, la Société avait annoncé le 27 juillet 2018 mettre en œuvre, sur deux ans, un programme de rachat d'actions portant sur un maximum de 10 % du capital, soit 1,350 milliard sur la base de la capitalisation boursière à fin février 2018, lors du lancement du programme.

La première tranche de ce programme, qui a été mise en œuvre sur la période du 30 juillet 2018 au 8 novembre 2018 inclus, avait conduit au rachat d'un nombre total de 8 378 765 actions pour un montant total de 351 484 758 euros. Ces 8 378 765 actions avaient été annulées par acte du Président-directeur général en date du 31 décembre 2018, conformément aux objectifs du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.

La deuxième tranche de ce programme, qui a été mise en œuvre pour la période du 20 décembre 2018 au 20 juin 2019 pour un montant cible de 500 millions d'euros, s'était quant à elle traduite par le rachat d'un nombre total d'actions de 13 391 702 actions ordinaires durant la période du 20 décembre 2018 au 26 mars 2019, pour un montant total de 499 683 807 euros. Ces 13 391 702 actions avaient été annulées par acte du Président-directeur général en date du 28 juin 2019, conformément aux objectifs du programme de rachat d'actions autorisé par les actionnaires.

Le contrat de liquidité, suspendu à compter du 27 juillet 2018, a ensuite été réactivé le 4 octobre 2019.

La dernière tranche de ce programme s'est quant à elle traduite par le rachat d'un nombre total de 10 175 309 actions ordinaires durant la période du 20 janvier au 24 mars 2020, pour un montant total de 300 millions d'euros. Ces 10 175 309 actions ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital par acte du Président-directeur général en date du 30 juin 2020, conformément aux objectifs du

programme de rachat d'actions autorisé par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2019.

Le contrat de liquidité, suspendu à compter du 3 mars 2020, a ensuite été réactivé le 24 mars 2020.

Au 31 décembre 2020, Accor ne détient aucune action propre.

6.3.3 Actionnariat salarié

Dès 1999, une première opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérent 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 douze 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 2020, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 1,60 % du capital.

6.3.4 Actions non représentatives du capital

Il n'y a aucune action non représentative du capital.

6.3.5 Évolution du capital

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
2016	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	223 533	1 132 567	706 280 808	235 426 936
	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	214 920	1 677 092	706 495 728	235 498 576
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	248 325	1 958 457	706 744 053	235 581 351
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	4 524	41 455	706 748 577	235 582 859
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	58 320	558 317	706 806 897	235 602 299
	Attribution d'actions sous conditions de performance	1 250 730	-	708 057 627	236 019 209
	Apport acquisition du Groupe FRHI	140 100 000	-	848 157 627	282 719 209
	Distribution du dividende 2015	-	(90 123 965)	848 157 627	282 719 209
	Paiement du dividende en actions à 34,73 €	6 145 383	64 997 668	854 303 010	284 767 670
2017	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	443 451	2 246 818	854 746 461	284 915 487
	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	248 760	1 941 157	854 995 221	284 998 407
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	1 485 594	11 716 385	856 480 815	285 493 605
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	13 572	124 365	856 494 387	285 498 129
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	167 172	1 600 393	856 661 559	285 553 853
	Attribution d'actions sous conditions de performance	125 685	-	856 787 244	285 595 748
	Augmentation de capital réservée aux salariés à 33,51 €	1 651 311	16 451 450	858 438 555	286 146 185
	Distribution du dividende 2016	-	(308 798 267)	858 438 555	286 146 185
	Paiement du dividende en actions à 37,16 €	11 927 904	135 819 067	870 366 459	290 122 153
2018	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	387 393	3 022 956	870 753 852	290 251 284
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	1 102 887	8 698 102	871 856 739	290 618 913
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	254 748	2 334 341	872 111 487	290 703 829
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	595 503	5 700 949	872 706 990	290 902 330
	Attribution d'actions sous conditions de performance	250 650	-	872 957 640	290 985 880
	Acquisition anticipée d'actions de performance ⁽¹⁾	2 055	-	872 959 695	290 986 565
	Annulation d'actions	(25 136 295)	(326 348 463)	847 823 400	282 607 800
2019	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	142 242	1 109 962	847 965 642	282 655 214
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	634 590	6 075 142	848 600 232	282 866 744
	Attribution d'actions sous conditions de performance	2 532 750	-	851 132 982	283 710 994
	Augmentation de capital réservée aux salariés à 33,11 €	1 839 174	17 697 612	852 972 156	284 324 052
	Annulation d'actions	(40 175 106)	(459 508 702)	812 797 050	270 932 350
2020	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	283 404	2 211 496	813 080 454	271 026 818
	Attribution 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

(1) Acquisition par anticipation par les ayants droit de bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions.

N.B. : il n'y a pas d'option d'achat. Toutes les options délivrées sont des options de souscription.

6.4 Actionnariat

6.4.1 Répartition du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2020, le capital est composé de 261 382 728 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 340 383 714, tous exerçables. Le nombre de droits de vote double est de 78 994 746.

5 882 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2020 et représentent 30,8 % du capital et 46,9 % des droits de vote totaux.

Actionnaires au 31 décembre 2020

	Actions	% du capital	Droits de vote	% droits de vote	Droits de vote exerçables	% droits de vote exerçables
JinJiang International Holdings Co., Limited	33 972 608	13,00 %	57 810 932	16,98 %	57 810 932	16,98 %
Qatar Investment Authority	29 505 060	11,29 %	59 010 120	17,34 %	59 010 120	17,34 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	16 494 440	6,31 %	32 988 880	9,69 %	32 988 880	9,69 %
Huazhu Investment Limited	16 205 010	6,20 %	16 205 010	4,76 %	16 205 010	4,76 %
Fondateurs	3 727 266	1,43 %	7 394 532	2,17 %	7 394 532	2,17 %
Autres membres du Conseil d'administration	353 139	0,14 %	462 164	0,14 %	462 164	0,14 %
Sous-total Conseil / Fondateurs	4 080 405	1,56 %	7 856 696	2,31 %	7 856 696	2,31 %
Flottant	161 125 205	61,64 %	166 512 076	48,92 %	166 512 076	48,92 %
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2020	261 382 728	100,00 %	340 383 714	100,00 %	340 383 714	100,00 %

Au 31 décembre 2020, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 4 183 671 actions (1,60 % du capital total) et 7 706 492 droits de vote (2,26 % du total des droits de vote).

Par ailleurs, les déclarations de franchissement de seuil d'intermédiaires inscrits ou de gestionnaires de fonds portées à la connaissance de l'Autorité des Marchés Financiers au cours de l'année 2020 ont été les suivantes :

Intermédiaires inscrits ou gestionnaires	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
Huazhu Investment Limited	21 septembre 2020	220C3890	▲	13 122 322	5,02 %	13 122 322	3,86 %

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2018			31 décembre 2019			31 décembre 2020		
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote
JinJiang International Holdings Co., Limited	33 890 000	11,99 %	16,01 %	31 290 000	11,55 %	15,77 %	33 972 608	13,00 %	16,98 %
Qatar Investment Authority	29 505 060	10,44 %	16,37 %	29 505 060	10,89 %	16,89 %	29 505 060	11,29 %	17,34 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	16 494 440	5,84 %	8,93 %	16 494 440	6,09 %	9,21 %	16 494 440	6,31 %	9,69 %
Huazhu Investment Limited	13 092 112	4,63 %	3,63 %	8 470 677	3,13 %	2,42 %	16 205 010	6,20 %	4,76 %
Fondateurs	3 772 067	1,33 %	2,09 %	3 727 266	1,38 %	2,12 %	3 727 266	1,43 %	2,17 %
Autres actionnaires	184 992 465	65,45 %	52,73 %	181 444 907	66,96 %	53,59 %	161 478 344	61,77 %	49,06 %
Actions auto-détenues ⁽¹⁾	861 656	0,31 %	0,24 %	-	-	-	-	-	-
CAPITAL	282 607 800	100,00 %	100,00 %	270 932 350	100,00 %	100,00 %	261 382 728	100,00 %	100,00 %

(1) Actions détenues en propres dans le cadre du programme de rachat d'actions lancé en 2018 (voir section 6.3.2.. « Programme de rachat par Accor de ses propres actions »).

Sources : Nominatif Accor, déclarations à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société.

Par ailleurs, une enquête sur les titres au porteur identifiables (TPI) demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2020, auprès des intermédiaires détenant au moins 100 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 9 337 actionnaires, soit 67,41 % du capital (51,77 % des droits de vote totaux).

Répartition par type d'actionnaires au 31 décembre 2020	% du capital	% des droits de vote
Actionnaires individuels	1,57 %	1,21 %
Investisseurs institutionnels	65,84 %	50,56 %
Français	9,54 %	7,33 %
Étrangers	56,30 %	43,23 %
Non identifié dans le cadre de l'enquête Euroclear	32,59 %	48,23 %
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2020	100,00 %	100,00 %

Source : Euroclear France.

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'acquiescer

FRHI contre un paiement en numéraire et en actions Accor. Aux termes de cet Accord, Qatar Investment Authority et Kingdom Holding Company se sont engagées à céder et apporter leurs participations dans FRHI sous réserve, notamment, de l'approbation de l'opération d'apport par les actionnaires d'Accor.

L'apport a été approuvé le 12 juillet 2016 par une Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire à la suite de laquelle Lodge Investment Company et Voyager Fund Enterprise I Ltd ⁽¹⁾ ont reçu, au total, 29 505 060 actions Accor représentant 10,38 % du capital et 9,26 % des droits de vote, et Kingdom Hotels ⁽²⁾ a reçu, au total, 16 494 440 actions Accor représentant 5,80 % du capital et 5,18 % des droits de vote.

(1) Sociétés contrôlées au plus haut niveau par Qatar Investment Authority.

(2) Société contrôlée au plus haut niveau par SAS le prince Alwaleed Bin Talal Bin Abdulaziz Al Saud.

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 ⁽²⁾).

Pacte d'actionnaires conclu avec Qatar Investment Authority

Le pacte d'actionnaires entre Accor et Qatar Investment Authority (QIA) prévoit dans ses principales clauses :

- la nomination de deux Administrateurs proposés par QIA au Conseil d'administration d'Accor, sous réserve de détenir plus de 6 % du capital d'Accor, ou un Administrateur entre 3 et 6 % du capital d'Accor. L'un des deux Administrateurs est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- un engagement de Qatar Investment Authority de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 29 505 060 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50 % des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1^{er} janvier 2018, sauf exceptions usuelles et transfert à des entités détenues par Kingdom Holding Company ;
- un engagement de QIA de ne pas détenir, seul ou de concert, plus de 57 556 980 droits de vote dans Accor pour une période de trois ans à compter de la date de réalisation de l'opération. Un ajustement à la hausse de ce seuil est prévu en cas de réalisation de certaines opérations sur le capital d'Accor. Si QIA venait à agir de concert avec Kingdom Holding Company, le plafond serait relevé à 91 100 000 droits de vote et s'appliquerait à la participation agrégée des membres du concert ;
- la possibilité pour QIA, en cas de projet d'offre publique déposé par un tiers sur les titres d'Accor et déclaré conforme par l'AMF, de déposer une offre concurrente sur l'intégralité du capital d'Accor ;
- un droit de premier refus au bénéfice d'Accor en cas de projet de transfert de titres Accor à certains concurrents identifiés du groupe Accor ;
- la cession de titres Accor sur le marché de façon ordonnée afin de limiter l'impact sur le cours de l'action ;
- la notification à Accor de tout transfert de titres entraînant un transfert de propriété direct ou indirect, partiel ou total, immédiat ou futur ;
- l'engagement de détenir les actions Accor au nominatif ;
- la possibilité pour QIA d'agir de concert vis-à-vis d'Accor avec un tiers, en ce compris Kingdom Holding Company mais à l'exception de certains concurrents identifiés d'Accor.

Le contrat est entré en vigueur à la date de réalisation de l'opération, soit le 12 juillet 2016, pour une durée de 12 ans. Il prendra fin par anticipation si les sociétés Lodge Investment Company, Voyager Fund Enterprise I Ltd et Qatar Holding LLC

(détentrices directes des actions) venaient à posséder moins de 3 % du capital d'Accor ou si elles n'étaient plus détenues à 100 %, directement ou indirectement, par Qatar Investment Authority.

Pacte d'actionnaires conclu avec Kingdom Holding Company

Le pacte d'actionnaires entre Accor et Kingdom Holding Company prévoit dans ses principales clauses :

- la nomination d'un Administrateur proposé par Kingdom Holding Company au Conseil d'administration d'Accor, sous réserve de détenir plus de 3 % du capital d'Accor. L'Administrateur est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- un engagement de Kingdom Holding Company de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 16 494 440 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50 % des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1^{er} 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 d'Accor. Si Kingdom Holding Company venait à agir de concert avec QIA, le plafond serait relevé à 91 100 000 droits de vote et s'appliquerait à la participation agrégée des membres du concert ;
- la possibilité pour Kingdom Holding Company, en cas de projet d'offre publique déposé par un tiers sur les titres d'Accor et déclaré conforme par l'AMF, de déposer une offre concurrente sur l'intégralité du capital d'Accor ;
- un droit de premier refus au bénéfice d'Accor en cas de projet de transfert de titres Accor à certains concurrents identifiés du groupe Accor ;
- la cession de titres Accor sur le marché de façon ordonnée afin de limiter l'impact sur le cours de l'action ;
- la notification à Accor de tout transfert de titres entraînant un transfert de propriété direct ou indirect, partiel ou total, immédiat ou futur ;
- l'engagement de détenir les actions Accor au nominatif ;
- la possibilité pour Kingdom Holding Company d'agir de concert vis-à-vis d'Accor avec un tiers, en ce compris QIA mais à l'exception de certains concurrents identifiés d'Accor.

Le contrat est entré en vigueur à la date de réalisation de l'opération, soit le 12 juillet 2016, pour une durée de 12 ans. Il prendra fin par anticipation si la société Kingdom Hotels (Europe) LLC (détentrices directes des actions) venait à posséder moins de 3 % du capital d'Accor ou si elle n'était plus détenue à 100 %, directement ou indirectement, par Kingdom Holding Company.

(1) Sociétés contrôlées au plus haut niveau par Qatar Investment Authority.

(2) Société contrôlée au plus haut niveau par SAS le prince Alwaleed Bin Talal Bin Abdulaziz Al Saud.

6.4.2 Dividendes

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende versé au titre de l'exercice (en euros)	Payé le	Cours de Bourse (en euros)			Taux de rendement sur la base du dernier cours
				Plus haut	Plus bas	Dernier cours	
2013	228 053 102	0,80	4 juin 2014	34,32	24,54	34,30	2,33 %
2014	231 836 399	0,95	3 juin 2015	39,58	28,87	37,34	2,54 %
2015	235 352 425	1,00	18 mai 2016	51,65	35,99	40,00	2,50 %
2016	284 767 670	1,05	6 juin 2017	41,25	29,96	35,43	2,96 %
2017	290 122 153	1,05	15 mai 2018	43,67	35,17	43,00	2,44 %
2018	282 607 800	1,05	14 mai 2019	48,95	35,30	37,11	2,83 %
2019	270 932 350	- ⁽¹⁾	-	42,58	32,39	41,75	- ⁽¹⁾
2020	261 382 728	- ⁽¹⁾	-				

(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 et 2020.

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.

6.5 Marché des titres de Accor

Marché des actions Accor

L'action Accor est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris et fait partie de l'indice SBF 120. Les actions ordinaires sont identifiées par le code ISIN FR0000120404 et le code mnémonique AC.

Accor est également intégré dans les principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable :

- Euronext Vigeo index : World 120, Europe 120, Eurozone 120, France 20 ;
- FTSE4Good index series ;
- Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe & Excellence Global ;
- Standard Ethics French Index ;
- MSCI ACWI ESG Leaders Index, MSCI ACWI ESG UNIVERSAL Index ;
- STOXX : EURO STOXX & STOXX 600 Low Carbon, EURO STOXX & STOXX Global Reported Low Carbon, EURO STOXX & STOXX Europe Sustainability, STOXX Europe & STOXX Global Climate Impact Ex Global Compact, STOXX Global 1800 Low Carbon, STOXX Global Reported Low Carbon, STOXX Global ESG Environmental Leaders, STOXX Global ESG Governance Leaders, STOXX Global ESG Impact, STOXX Global ESG Leaders + STOXX Global Climate Awareness ;
- Indice CAC40-ESG.

Accor est également noté par des organismes extra-financiers :

- Notation CDP Carbon : A-. Accor participe depuis 2006 au CDP Carbon. Cette organisation internationale interroge les grandes entreprises sur l'intégration du changement climatique dans leur stratégie, sur leur approche de la contrainte carbone et sur leurs performances en matière de gaz à effet de serre ;
- Notation ISS ESG « Prime » ;
- Notation Ecovadis : « niveau or 2020 » ;
- Notation Sustainalytics : « ESG Risk Rating: 18.9, Low risk, 2th in Travel, Lodging and Amusement » ;
- Notation Gaïa : 73 ;
- Notation MSCI : A.

Accor, champion de la RSE auprès des agences de notation extra-financières dans son secteur :

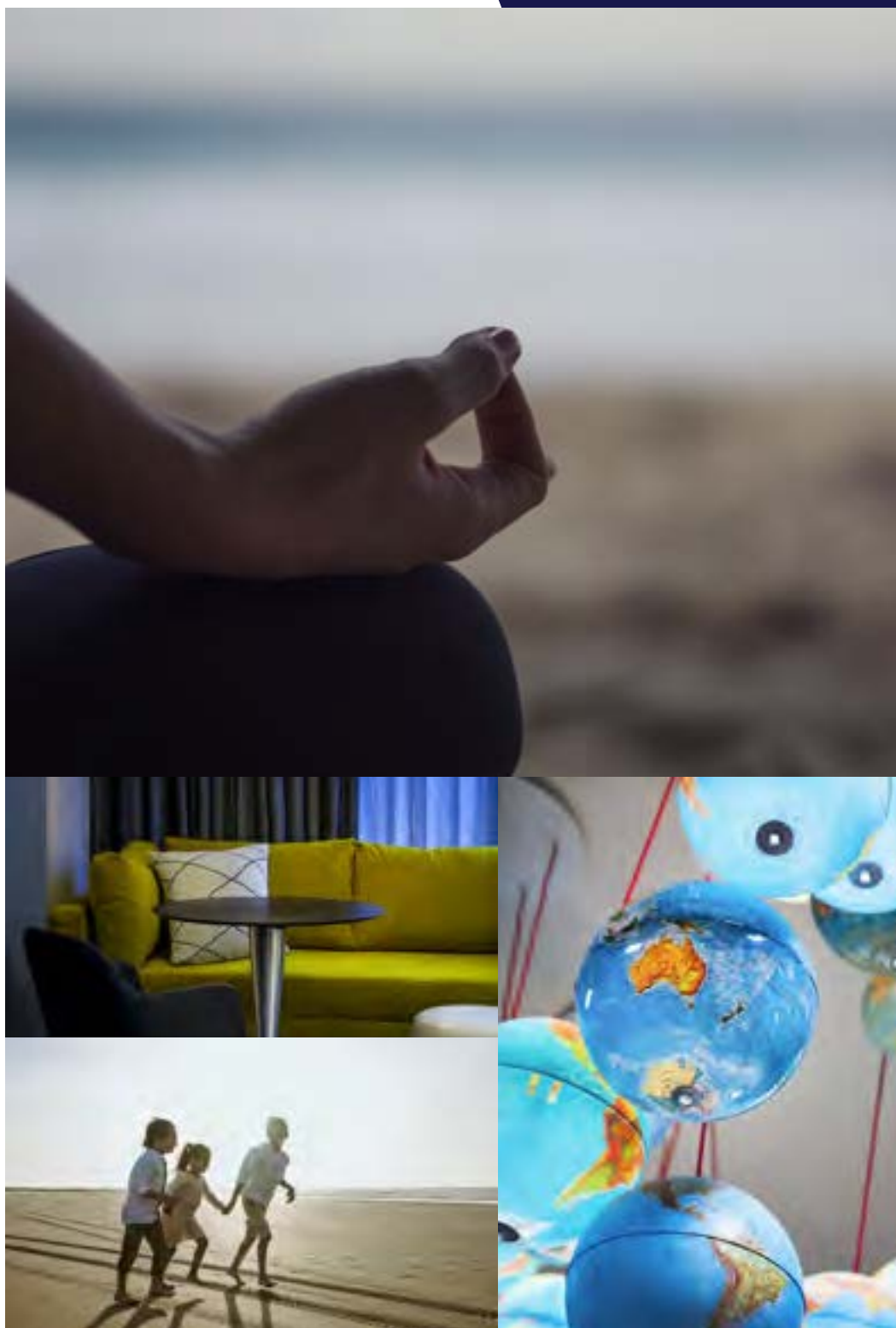
- #1 CDP Carbon ;
- #1 ISS-Oekom ;
- #2 Sustainalytics ;
- #2 MSCI.

Au 31 décembre 2020, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 29,6 euros et la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à environ 7,7 milliards d'euros.

Cours de Bourse de l'action Accor et volumes de transactions (code ISIN FR0000120404)

	Cours moyen de clôture	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		Plus haut	Plus bas	
2020				
Janvier	39,37	42,24	36,12	22 634 685
Février	37,41	39,28	31,63	26 012 928
Mars	26,87	34,08	21,06	61 486 750
Avril	25,73	29,57	22,21	20 877 605
Mai	22,86	26,72	20,15	32 681 010
Juin	25,97	29,78	23,62	36 393 447
Juillet	23,60	25,73	21,24	26 848 021
Août	24,12	26,65	20,78	28 759 088
Septembre	24,71	27,50	21,75	34 752 415
Octobre	23,56	25,63	20,71	21 980 656
Novembre	27,96	32,86	21,63	32 493 813
Décembre	29,97	32,07	27,15	17 194 991
2021				
Janvier	29,39	31,30	27,09	17 346 341
Février	31,46	35,62	27,58	18 613 296

Sources : Euronext.



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public	448	7.4 Table de concordance du Document d'enregistrement universel	452
7.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	450	7.5 Table de concordance du Rapport financier annuel	456
7.3 Informations incluses par référence	451		



7.1 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 2020, Accor a rencontré 642 interlocuteurs de 454 institutions financières, et a réalisé 10 *roadshows* (dont trois virtuels) en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Canada, en Italie et en Suisse.

Accor a également participé à 17 conférences (dont neuf virtuelles) en France, en Espagne, en Allemagne et au Royaume-Uni.

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée à huis clos le 30 juin 2020 au Siège de Accor à Issy-les-Moulineaux, a été l'occasion de revenir sur les résultats du Groupe en 2019. Elle également permis d'échanger sur la pandémie de Covid-19 et ses effets sur le chiffre d'affaires et l'EBE du Groupe au 1^{er} trimestre 2020, ainsi que sur les actions engagées pour lutter contre la crise et préparer l'avenir.

Comité consultatif des actionnaires individuels

Le Comité consultatif des actionnaires individuels est à la fois un organe de consultation et de réflexion ayant pour objet de contribuer à l'amélioration des outils et moyens de communication destinés aux actionnaires individuels. Ses missions sont de mieux connaître les attentes des actionnaires individuels en matière d'information et de relation avec le Groupe, à travers une communication toujours plus transparente et adaptée à leurs besoins.

Le Comité, qui se compose actuellement de neuf membres bénévoles, s'est réuni une fois en 2020, avec pour ordre du jour :

- Le 27 novembre 2020 en visioconférence ;
 - retour sur les résultats semestriels du Groupe et sur les tendances de chiffres d'affaires du troisième trimestre 2020 ;
 - point sur l'évolution de la pandémie, sur l'impact de la situation sanitaire sur les activités du Groupe et sur les perspectives ; échanges autour de la création du Fonds All Heartist et de ses actions de solidarité (salariés, partenaires individuels, sans-abri, victimes de violences conjugales, professionnels de santé) ; retour sur les partenariats noués avec Bureau Veritas pour regagner la confiance des clients avec le label « ALLSAFE », et avec Axa Partners pour leur proposer une assistance médicale les couvrant lors de leurs séjours ;

- point sur les initiatives du Groupe pour préserver ses liquidités (suspension du dividende, du programme de rachats d'actions, des opérations de croissance externe, réduction des investissements récurrents, des coûts centraux, rationalisation des coûts de distribution, de marketing et informatiques, chômage partiel) ; discussions autour du projet de simplification de la société Accor pour la rendre plus agile et efficace, et du plan d'économies de coûts récurrents de 200 millions d'euros annoncé en août 2020 ; échanges autour des mesures de renforcement du bilan de Accor pour maintenir ses liquidités à près de 4 milliards d'euros (émissions d'une nouvelle ligne de crédit et d'une obligation convertible en actions) ;
- présentation de l'écosystème de services et de marques du Groupe, enrichi de nouveaux partenariats entre ALL et Grab, et avec VISA et BNP Paribas pour créer une carte de paiement ;
- point sur la finalisation des cessions d'Orbis et de 16 hôtels Mövenpick en location, et sur l'acquisition de 100 % des activités hôtelières de sbe pour créer le leader mondial de l'hôtellerie Lifestyle avec Ennismore ;
- point sur le développement du Groupe et sur son réseau.

Club des Actionnaires de Accor

Créé en mai 2000, le Club des Actionnaires Accor compte 6 350 membres au 31 décembre 2020 (chaque membre détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif).

Les membres du Club bénéficient d'offres privilégiées et d'avantages exclusifs tels que la réception automatique par email d'informations régulières au cours de l'année (communiqués de presse, webzines des actionnaires, etc.) avec la possibilité de s'abonner à l'ensemble des autres publications ; l'opportunité de découvrir de plus près les métiers de Accor grâce à des visites de sites ; l'invitation en

priorité aux manifestations organisées pour les actionnaires auxquelles Accor participe.

L'année de leur adhésion au Club des Actionnaires, les membres se voient attribuer la carte Gold du programme de fidélité Lifestyle du Groupe « ALL-Accor Live Limitless », qui leur permet de bénéficier d'un surclassement systématique selon les disponibilités, de 7 % de réduction sous forme de points cumulables, utilisables dans les hôtels du Groupe comme chez ses partenaires, ainsi que des offres exclusives et des avantages de ses partenaires.

Des supports d'information adaptés, accessibles à tous

L'ensemble des actualités financières et des documents d'information publiés par le Groupe sont accessibles sur le site Internet group.accor.com, rubrique Investisseurs, 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 la communication financière de Accor : group.accor.com, rubrique Investisseurs :

- le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (versions électroniques depuis 1997) ;

- le Rapport Intégré figurant dans le Document d'enregistrement universel ;
- le Rapport annuel ;
- les notes d'opérations financières enregistrées par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- la brochure de convocation à l'Assemblée Générale, adressée systématiquement à tous les actionnaires nominatifs et aux membres du Club des Actionnaires qui en ont fait la demande ;
- le webzine des Actionnaires.

Les documents légaux sont consultables au siège de Accor : Tour Sequana, 82, rue Henri-Farman, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Depuis le 20 janvier 2007, date de transposition de la Directive Transparence, Accor diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et met en ligne sur son site Internet l'information réglementée dès sa diffusion.

Contact actionnaires

Un serveur vocal 0 805 650 750 (numéro vert) propose en continu des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de Bourse en direct, les dernières actualités et des informations pratiques pour les actionnaires individuels. Des interlocuteurs sont à la disposition des appelants du lundi

au vendredi de 9 heures à 18 heures. En dehors de ces horaires, des messages peuvent être laissés et une réponse leur est apportée dans les meilleurs délais. L'adresse email comfi@accor.com est également proposée aux actionnaires souhaitant poser des questions écrites.

7.2 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 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion, référencé dans la table de concordance figurant

au Chapitre 7.5 du présent Document d'enregistrement universel, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Paris, le 31 mars 2021

Sébastien Bazin

Responsables de l'information

- Jean-Jacques Morin
Directeur général adjoint en charge du juridique, des finances, de la communication et de la stratégie
Tél. : + 33 1 45 38 87 03
- Sébastien Valentin
Directeur de la Communication du Groupe
Tél. : + 33 1 45 38 86 25
- Besma Boumaza
Directrice juridique et Compliance Groupe
Tél. : + 33 1 45 38 86 68

Commissaires aux Comptes

Titulaires

- Cabinet Ernst & Young et Autres
Réseau Ernst & Young
Jean-Christophe Goudard, François-Guillaume Postel
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1
Date de premier mandat : 16 juin 1995.
Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.
- Cabinet PricewaterhouseCoopers Audit
Olivier Lotz, Cédric Haaser
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex
Date de premier mandat : 30 avril 2019
Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

Suppléants

- Auditex
Tour Ernst & Young – 11, allée de l'Arche
92037 Paris-La Défense Cedex
Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.
- Patrice Morot
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine
Date de premier mandat : 30 avril 2019
Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

7.3 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 **290 à 357** et, **358**, du Document de référence de l'exercice 2019 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **9 avril 2020** sous le n° **D.20-0281** ;
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux pages **362 à 398** et, **399**, du Document de référence de l'exercice 2019 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **9 avril 2020** sous le n° **D.20-0281** ;
- les informations financières figurant aux pages **272 à 282** du Document de référence de l'exercice 2019 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **9 avril 2020** sous le n° **D.20-0281** ;
- les états financiers consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux pages **312 à 374** et, **375**, du Document de référence de l'exercice 2018 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2019** sous le n° **D.19-0229** ;
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux pages **380 à 414** et, **415**, du Document de référence de l'exercice 2018 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2019** sous le n° **D.19-0229** ;
- les informations financières figurant aux pages **294 à 304** du Document de référence de l'exercice 2018 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2019** sous le n° **D.19-0229** ;

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.

7.4 Table de concordance du Document d'enregistrement universel

La table de concordance du Document d'enregistrement universel permet d'identifier les informations prévues par les annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017. Dans le tableau ci-dessous, les pages mentionnées font référence au présent Document d'enregistrement universel de Accor déposé auprès de l'AMF, sauf mention des pages des Documents de référence 2018 et 2017.

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		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		450
1.2. Déclaration des personnes responsables		450
1.3. Nom, adresse, qualifications et intérêts potentiels des personnes intervenant en qualité d'experts		N/A
1.4. Attestation relative aux informations provenant d'un tiers		N/A
1.5. Déclaration de l'autorité compétente		N/A
2. Contrôleurs légaux des comptes		450
2.1. Noms et adresses		452
2.2. Changement éventuel		450
3. Facteurs de risques		128-133
4. Informations concernant l'émetteur		
4.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur		434
4.2. Lieu, numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur		434
4.3. Date de constitution et durée de vie de l'émetteur		434
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		434
5. Aperçu des activités		
5.1. Principales activités		30-50 ; 80 ; 89-123
5.1.1. Nature des opérations effectuées par l'émetteur, principales activités, principales catégories de produits vendus et de services fournis		30-50 ; 89-123
5.1.2. Nouveaux produits ou service importants lancé sur le marché		109-113
5.2. Principaux marchés de l'émetteur, chiffre d'affaires total par type d'activité et par marché géographique	7 ; 30-44 ; 68-69 ; 89-104 ; 105-117 ; 118-123 ; 306-318 ; 341-345	
5.3. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur		105-123
5.4. Stratégie et objectifs		51-67
5.5. Dépendance de l'émetteur à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication		N/A
5.6. Déclaration sur la position concurrentielle		12-25 ; 124
5.7. Investissements	52-58 ; 60 ; 105 ; 109-117 ; 310-312 ; 322 ; 337-339 ; 353-355 ; 364 ; 23-33 ; 48-50 ; 55-58. 36-40 ; 42 ; 45 ; 86-87 ; 91-99 ; 276-277 ; 287 ; 300-305 ; 319 ; 330 du document de référence 2019 71 ; 297-298 ; 309 ; 321-325 ; 340 ; 348-349 du document de référence 2018	
5.7.1. Investissements importants réalisés durant la période jusqu'à la date du Document d'enregistrement universel	52-58 ; 60 ; 105 ; 109-117 ; 310-312 ; 322 ; 337-339 ; 353-355 ; 364 ; 23-33 ; 48-50 ; 55-58.	
5.7.2. Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont été pris, et méthode de financement	52-58 ; 60 ; 105 ; 109-117 ; 310-312 ; 322 ; 337-339 ; 353-355 ; 364 ; 23-33 ; 48-50 ; 55-58.	

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		Numéros de pages
5.7.3. Coentreprises et entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	38 ; 54-58 ; 60 ; 105-106 ; 109-117 ; 337-341 ; 353-354	
5.7.4. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles		N/A
6. Structure organisationnelle		
6.1. Description sommaire du Groupe	10-11 ; 30-50 ; 72 ; 241 ; 389	
6.2. Liste des filiales importantes	105 ; 109 ; 318-322 ; 353 ; 389 ; 405-406 ; 424-425	
7. Examen de la situation financière et du résultat		
7.1. Situation financière	306-322 ; 326-332	
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	270-284 ; 290-296 du document de référence 2019 298 ; 294-304 ; 305-308 ; 312-317 du document de référence 2018	
7.1.2. Évolution future probable des activités de l'émetteur et de ses activités en matière de recherche et de développement	48-50	
7.2. Résultat d'exploitation	306-322 ; 341-345	
7.2.1. Facteurs importants, événements inhabituels, peu fréquents ou les nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	12-25 ; 77 ; 128-133 ; 306-308 ; 337-341	
7.2.2. Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	306-308 ; 313-318	
8. Trésorerie et capitaux		
8.1. Informations sur les capitaux de l'émetteur	310 ; 330-331 ; 369-372	
8.2. Source et le montant des flux de trésorerie de l'émetteur	310 ; 330-331	
8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	369-372	
8.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	N/A	
8.5. Informations concernant les sources de financement attendues	369-372	
9. Environnement réglementaire		131
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	12-25 ; 322	
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	12-25 ; 322	
11. Prévisions ou estimations du bénéfice		
11.1. Prévisions ou estimations de bénéfice publiées	62	
11.2. Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévision	62	
11.3. Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes	62	
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
12.1. Informations concernant le conseil d'administration et Direction générale	241-255	
12.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	256-258 ; 292-300 ; 387	

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

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	74-75 ; 263-275 ; 277-285 ; 351-353 ; 387 ; 418
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	265-268 ; 269-272 ; 275 ; 368 ; 407 ; 372-373

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	72 ; 241-255
14.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de l'émetteur	238 ; 257-258
14.3. Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	260 ; 293-295
14.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	238-239 ; 292-300
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A

15. Salariés

15.1. Nombre de salariés et répartition par catégorie d'activité	68-69 ; 163
15.2. Participation et stock-options	177 ; 277-285 ; 351-353 ; 411-412
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	175 ; 285

16. Principaux actionnaires

16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital à la date du Document d'enregistrement universel	440-442
16.2. Principaux actionnaires de l'émetteur détiennent des droits de vote différents	435 ; 440-442
16.3. Détention ou contrôle de l'émetteur et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	N/A
16.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de l'émetteur	441-442

389 ; 355 du document de référence 2019 ; 369 du document de référence 2018

17. Transactions avec des parties liées

18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur

18.1. Informations financières historiques	326-389 ; 394-426
18.1.1. Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et le rapport d'audit	326-389 ; 394-426 ; 290-357 et 359-398 du document de référence 2019 ; 312-418 du document de référence 2018
18.1.2. Changement de date de référence comptable	N/A
18.1.3. Normes comptables	334-335
18.1.4. Changement de référentiel comptable	334-335
18.1.5. Informations financières en normes comptables françaises	326-332
18.1.6. États financiers consolidés	326-389
18.1.7. Date des dernières informations financières	327
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	390-393 ; 427-430
18.4. Informations financières pro forma	N/A
18.5. Politique de distribution des dividendes	66 ; 70 ; 310 ; 426 ; 439 ; 443

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	Numéros de pages
18.5.1. Description de la politique de distribution de dividendes et de toute restriction applicable	66
18.5.2. Montant du dividende par action	70 ; 382 ; 443
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	N/A
18.7. Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	61-66 ; 70 ; 88 ; 105
19. Informations supplémentaires	
19.1. Capital social	437-439
19.1.1. Capital social souscrit	411 ; 437
19.1.2. Titres non représentatifs du capital	438
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur	438
19.1.4. Informations sur les valeurs mobilières	N/A
19.1.5. Conditions d'acquisition	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	441-442
19.1.7. Historique du capital social	439
19.2. Actes constitutifs et statuts	238-239 ; 434-436
19.2.1. Objet social	434
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	434-436
19.2.3. Disposition ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	441-442
20. Contrats importants	322 ; 337-341 ; 385 ; 421-422
21. Documents disponibles	448-449

7.5 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.

	Numéros de pages
1. Comptes annuels de la société Accor	394-426
2. Comptes consolidés du groupe Accor	326-389
3. Rapport de gestion	
3.1. Informations économiques	
Évolution prévisible de la situation de la Société (article L. 232-1 II du Code de commerce)	51-67 ; 105-117
Exposé de la situation de la Société (article L. 232-1 II du Code de commerce), analyse de l'évolution du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, indication sur l'utilisation des instruments financiers, principaux risques et incertitudes (article L. 225-100-1 du Code de commerce)	128-133 ; 306-322 ; 326-332 ; 369-372
Politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture et exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie et utilisation par l'entreprise des instruments financiers (article L. 225-100-1 4° du Code de commerce)	369-378 ; 401-402 ; 414-415
Analyse de la situation financière et indicateurs clés de performance de nature financière (article L. 225-100-1 du Code de commerce)	306-322 ; 326-332 ; 341-347
Activités et résultats des filiales de la Société et des sociétés contrôlées par elle (articles L. 233-6 et L. 247-1 du Code de commerce)	353-355
Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA (article R. 225-102 du Code de commerce)	426
Délais de paiement clients et fournisseurs (article L. 441-6-1 du Code de commerce)	320
Montant des prêts inter-entreprises consentis dans le cadre de l'article L. 511-6 3 bis du code monétaire et financier	353-355
Mention des succursales existantes (article L. 232-1 II du Code de commerce)	389 ; 424-425
Activités en matière de recherche et de développement (article L. 232-1 II du Code de commerce)	48-50
Événements postérieurs à la clôture de l'exercice (article L. 232-1 II du Code de commerce)	322
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	221-224
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (article L. 22-10-35 2° du Code de commerce)	134-141
3.2. Capital de la Société	
Détenteurs du capital ou des droits de vote (article L. 233-13 du Code de commerce)	440-442
Prises de participation ou de contrôle (article L. 233-6 et L. 247-1 du Code de commerce)	60 ; 105-106 ; 109-113 ; 337-341 ; 353-355 ; 389 ; 405-406 ; 424-425
Ajustements en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital (article L. 228-99 du Code de commerce)	N/A
Aliénations d'actions (participations réciproques) (article R. 233-19 du Code de commerce)	N/A
Rachats par la Société de ses propres actions (article L. 233-13 et article L. 225-211 du Code de commerce)	66 ; 291 ; 321 ; 330 ; 335-336 ; 383
Autocontrôle (article L. 233-13 du Code de commerce)	438
Opérations sur titres réalisées par les dirigeants (articles 223-26 et 223-22A du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et L. 621-18-2 et R. 621-43-1 du Code monétaire et financier)	285

	Numéros de pages
Participation des salariés au capital de la Société et proportion du capital que représentent les actions détenues par les salariés gérées collectivement (PEE ou FCPE) et les actions nominatives détenues directement par eux à l'issue d'une attribution gratuite ou à l'occasion d'autres dispositifs (article L. 225-102 du Code de commerce)	277-285 ; 351-353 ; 338
Attributions d'actions gratuites (article L. 225-197-1 II al. 4 du Code de commerce) et de stock-options (article L. 225-185 al. 4 du Code de commerce)	74 ; 177-178 ; 263 ; 268-273 ; 277-284 ; 342 ; 351-353 ; 411-412 ; 439
Dividendes (article 243 bis du Code général des impôts)	66 ; 311 ; 382 ; 426 ; 439 ; 443

3.3. Informations juridiques

Charges fiscalement non déductibles et charges réintégrées suite à un redressement fiscal (articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts)	N/A
Avis du comité d'entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique (article L. 225-105 al. 5 du Code de commerce)	N/A
Pratiques anticoncurrentielles (article L. 464-2 al. 5 du Code de commerce)	N/A

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)	238
Modalités d'exercice de la Direction générale (L. 225-37-4 4° du Code de commerce)	238
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)	242-255
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (L. 22-10-10 1° du Code de commerce)	241 et 259-263
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)	256-257
Éventuelles limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général (L. 22-10-10 3° du Code de commerce)	239
Information sur la politique de rémunération des mandataires sociaux (L. 22-10-8 du Code de commerce)	263-269
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	290
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (L. 22-10-11 du Code de commerce)	290
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)	290
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)	291
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)	260
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 1° du Code de commerce)	269-289
Proportion relative de la rémunération fixe et variable (L. 22-10-9 2° du Code de commerce)	271 et 275-276

	Numéros de pages
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable (L. 22-10-9 3° du Code de commerce)	N/A
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 4° du Code de commerce)	271-272 et 286-289
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 5° du Code de commerce)	N/A
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 6° du Code de commerce)	273-274
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 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 7° du Code de commerce)	273-274
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 8° du Code de commerce)	263-268, 269-272 et 286-289
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 9° du Code de commerce)	N/A
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 10° du Code de commerce)	N/A
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 11° du Code de commerce)	N/A

Section du Document d'enregistrement universel		Page du Document d'enregistrement universel
3.5. Déclaration de performance extra-financière		
Modèle d'affaires de la Société	Rapport Intégré – Le modèle d'affaires de Accor	30-33
Description des principaux risques sociaux et environnementaux liés à l'activité de la Société	1.3. Facteurs de risques	105-108
Description des politiques appliquées par la Société en matière sociale et environnementale et résultats de ces politiques pour la maîtrise des principaux risques RSE identifiés :		
• Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques	2.2.2.4 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre pour garantir la disponibilité, protéger l'intégrité et la confidentialité des données personnelles et résultats	151
• Partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE	2.2.3 [DPEF] Le programme de compliance	152
	2.3.3.3 [DPEF] – Prévention des risques de corruption et de trafic d'influence	169
	2.2.5 [DPEF] Planet 21 – Acting Here, la feuille de route pour 2020	157
	2.4.2 [DPEF] – Privilégier les produits écoresponsables	183
	2.5.2.1 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre et résultats – Engagement Planet 21 : notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020	188
	2.6.2 [DPEF] – La protection de l'enfance face aux abus	194
	2.7.1.4 Indicateurs climat de Accor, objectifs et engagements	201
	2.8 [DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable	209
• Partenaires non conformes aux standards de santé et de sécurité	2.2.2.4 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre pour garantir la disponibilité, protéger l'intégrité et la confidentialité des données personnelles et résultats	151
	2.5.2 [DPEF] – Politiques, mesures mises en œuvre et résultats – Engagement Planet 21 : notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020	187
• Émissions de gaz à effet de serre	2.7.3 [DPEF] – Politiques et mesures mises en œuvre – la stratégie climat du groupe Accor	207
	2.7.1.4 Indicateurs climat de Accor, objectifs et engagements	201
La manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	2. Responsabilité de l'entreprise	143
Les effets de l'activité quant au respect des droits de l'homme	L'engagement de Accor envers ses communautés, et en faveur de l'éthique	47
	2.2.1 L'engagement sociétal, un pilier de Accor	149
	2.2.2 La gouvernance de l'éthique de la compliance et de la RSE	149
	2.6.2 [DPEF] – La protection de l'enfance face aux abus	194
Les effets de l'activité quant à la lutte contre la corruption	2.2.1 L'engagement sociétal, un pilier de Accor	149
	2.2.2 La gouvernance de l'éthique de la compliance et de la RSE	149
	2.2.3 [DPEF] – Le programme de compliance	152
	2.2.4 Les autres politiques de conformité/La politique fiscale du groupe Accor	154
	2.5.2 [DPEF] — politiques, mesures mises en œuvre et résultats — engagement Planet 21 : notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020	187
La manière dont la Société prend en compte le risque d'évasion fiscale	2.2.4 Les autres politiques de conformité/La politique fiscale du groupe Accor	154

Section du Document d'enregistrement universel		Page du Document d'enregistrement universel
Autres thématiques citées dans l'article L. 225-102-1		
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	2.4.2 [DPEF] – Privilégier les produits écoresponsables	183
	2.7 Viser la neutralité carbone pour les réseaux des hôtels sous enseigne Accor	196
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	2. Responsabilité de l'entreprise	143
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	2.4.2 [DPEF] – Privilégier les produits écoresponsables	183
	2.7.3 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets	207
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	2.7.3 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets	207
	2.8 [DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable	209
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	2.8.1 Engagement <i>Planet 21</i> : -30 % de gaspillage alimentaire	209
Engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	2.8.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète	210
Engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	2.8.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète	210
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.3.8 Favoriser un dialogue ouvert	178
Actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées	2.3.5 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion	171

	Numéros de pages
3.6. Autres informations sociales, environnementales et sociétales	
Informations liées à l'exercice d'une activité dangereuse (article L. 225-102-2 du Code de commerce)	N/A
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone (article L. 22-10-35 1° du Code de commerce)	198
Plan de vigilance (L. 225-102-4 du Code de commerce)	145
4. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	450
5. Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	390 ; 427

Conception et réalisation : **côté corp.** Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : 25hours Brand Photo Library ; Aaron Joel Santos ; Abaca Press/Boris Zuliani ; Abaca Press/Cyril Folliot ; Abaca Press/Darren Lennon ; Abaca Press/Didier Delmas ; Abaca Press/Donja Pitsch ; Abaca Press/Giuliano Ottaviani ; Abaca Press/Jacques-Yves Gucia ; Abaca Press/Jasper James ; Abaca Press/Jérémie Mazenq ; Abaca Press/Margaret Stepien ; Abaca Press/Philippe Louzon ; Abaca Press/Pierre Charriau ; Abaca Press/Rebecca Hobday ; Abaca Press/Sandrine Roudeix ; Abaca Press/Vangelis Paterakis ; Accor Creative Studio ; Adrienne Dufficy ; Alberto Così ; Ali Sangian ; Angelita Bonetti ; Anson Smart ; Ben Wrigley ; Beth Crockatt ; Carole and Roy Timms ; Cem Gurpinar ; Christoph Weiss ; Christopher Kewish ; Damien Bredberg ; Damien Ford ; Daniela Sousa ; Darryn Mackay ; D-EDGE Brand Photo Library ; Delano Brand Photo Library ; Earl Carter ; Elisabeth Fransdonk ; Emine Esin Barutçu ; Emmanuel Reyboz ; Eric Cuvillier ; Felix Hug ; Francis Amiand ; Gekko H-Corpo website ; Geoff Lung ; Gerlach Delissen ; Getty Images/Alexander Spatari ; Getty Images/Piranka ; GettyImages ; Hamilton Lund ; Harry Prasetya ; Hester Chew ; Huan Nguyen ; Hubert Kang ; Hyde Brand Photo Library ; Jacqueline Moussa ; Jacques Rocca-Serra ; Jérôme Galland ; Jesus Alonso ; John Mc Dermott ; John Miles ; John Paul Brand Photo Library ; JPEG Studio ; Julie Soefe ; Kay Huynh ; Kim Min Hyung ; Ky Luu ; Lauren Barnford ; Leonardo Tucci ; Lin Peter ; Lucas Allen ; Mama Shelter Brand Photo Library ; Marie Buck ; Mario Drescher ; Mauro Risch ; Mehdi Triqui ; Michael Spencer ; Michael Su ; Minh Tang ; Mövenpick H&R Management AG ; Natalie-Monique Le Sueur ; Nicklaus Shun Li Tan ; Nicolas Aneston ; Nicolas Gomez ; Nicolas Jacquemin ; Ogilvy Paris ; Onefinestay Photo Library ; Orient Express Brand Photo Library ; Ouan Vu Minh ; Panchee Kiattipong ; Park Bo Hyung ; Peter Sechi ; Philip Clark ; Philippe Wang ; Pierre-Emmanuel Rastoin ; Rui Huan Liu ; Scott Snider ; Seree Palanusont ; Sotogrande SA ; Stanislav Zalesov ; Stephan Julliard ; Stéphane Baehler ; Stevie Mann ; Suksan Samranrit ; Tadeu Brunelli ; Tessa Chrisp ; Thanh Trung Nguyen ; The House of Originals Brand Photo Library ; Tribe X Digital ; Ubaldo Petrosino ; VeryChic Brand Photo Library ; Vichai Kiatamornvong ; Warren Baverstock ; Xiaoyu Hang ; Yahya Alkan ; Young Jin You.



ACCOR, Société Anonyme au capital de 784 148 184 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com