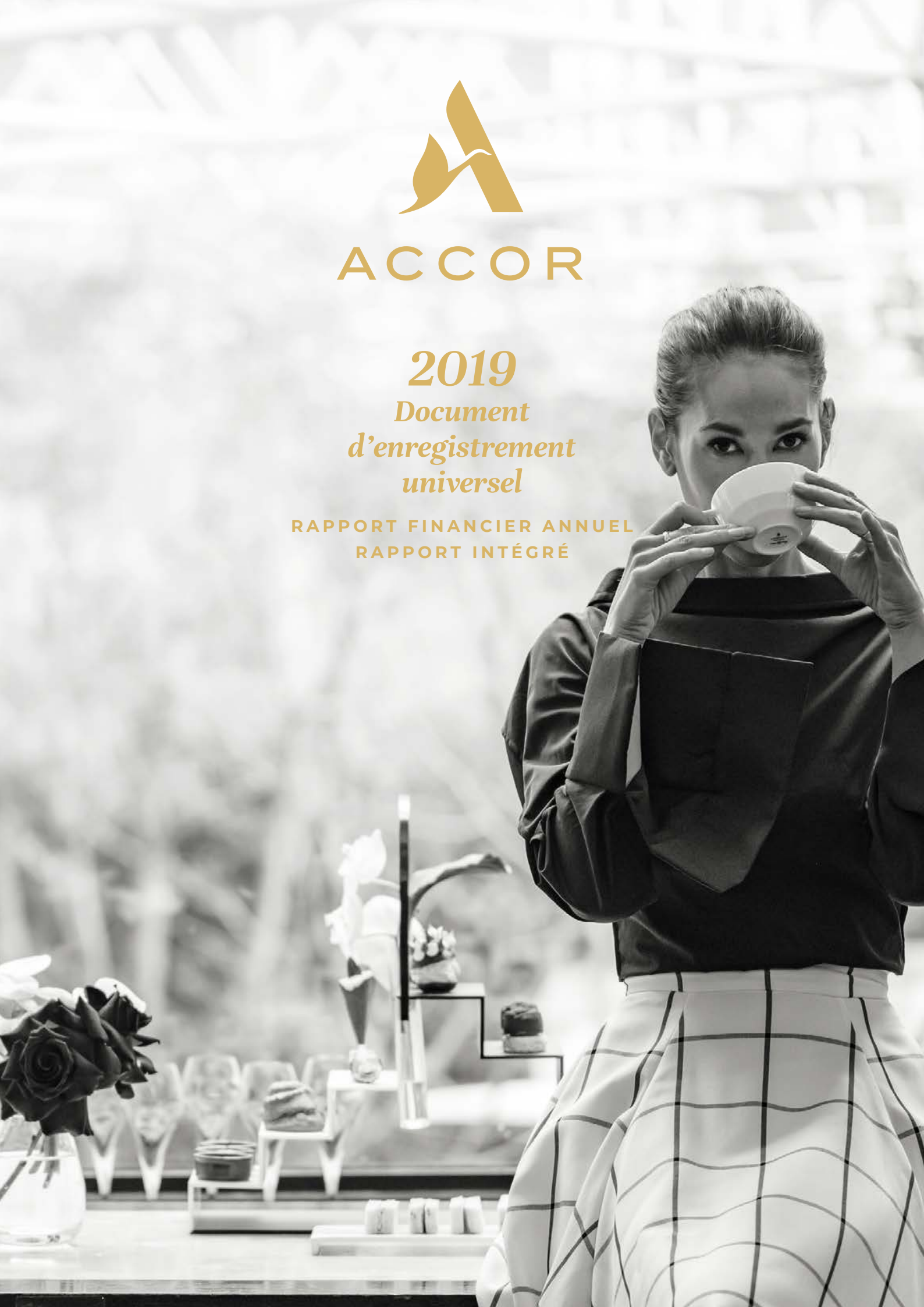
ACCOR

2019

Document d'enregistrement universel

RAPPORT FINANCIER ANNUEL
RAPPORT INTÉGRÉ



SOMMAIRE

RAPPORT INTÉGRÉ **03 — 59**

1.

Présentation du Groupe **60**

1.1 Historique 63
1.2 Les activités du Groupe 70
1.3 Un modèle économique simplifié, élargi et plus agile 86
1.4 Des investissements consolidant le réseau, le portefeuille de marques et les offres de services du Groupe 91
1.5 Des investissements pour consolider la capacité digitale et de fidélisation du Groupe 95
1.6 Développement et empreinte géographique du Groupe 100
1.7 Marché et concurrence RFA 106
1.8 Gestion des risques RFA 107
1.9 Contrôle interne et audit interne RFA 117

2.

Responsabilité de l'entreprise RFA **124**

2.1 Déclaration de performance extra-financière et plan de vigilance du groupe Accor 126
2.2 Le pilotage de la démarche éthique, compliance et RSE 130
2.3 Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs 143
2.4 Impliquer nos clients dans une relation durable 157
2.5 [DPEF] – Engager une relation durable avec les partenaires 162
2.6 Agir avec les communautés locales pour un impact positif 168
2.7 Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor 172
2.8 [DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable 182
2.9 Mesurer et évaluer la performance 186
2.10 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 197
2.11 Annexes 201

3.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise RFA **206**

3.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance 208
3.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2019 211
3.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités 225
3.4 Comités du Conseil 227
3.5 Rémunération des mandataires sociaux 229
3.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société RFA 242
3.7 Say on pay 2019 du Président-directeur général 252
3.8 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 256
3.9 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 256
3.10 Assemblée Générale annuelle 256
3.11 Autorisations en matière d'augmentations de capital 257
3.12 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 268

4.

Commentaires sur les comptes et événements post-clôture RFA **270**

4.1 Commentaires sur l'exercice 2019 272
4.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2019 283
4.3 Contrats importants 286
4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 286

5.

États financiers RFA **288**

5.1 Comptes consolidés et annexes 290
5.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 358
5.3 Comptes annuels mère et annexes 362
5.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 399

6.

Informations sur la Société et le capital **404**

6.1 Renseignements concernant la Société 406
6.2 Notations financières 408
6.3 Capital RFA 408
6.4 Actionnariat RFA 412
6.5 Marché des titres de Accor 415

7.

Informations complémentaires **418**

7.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public 420
7.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes RFA 422
7.3 Informations incluses par référence 423
7.4 Table de concordance du document d'enregistrement universe 424
7.5 Table de concordance du Rapport financier annuel 428

RFA Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme

ACCOR

2019
Document d'enregistrement universel

RAPPORT FINANCIER ANNUEL
RAPPORT INTÉGRÉ

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document d'enregistrement universel a été déposé le 9 avril 2020 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 Marches Financiers conformément au règlement (UE) 2017/1129.











Nous sommes bien plus qu'un leader mondial.
Nous sommes 300 000 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

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT 05

Accor, groupe hôtelier le plus diversifié 07

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

Notre histoire : depuis 50 ans, nous réinventons l'hospitalité 09

1967 – Les débuts avec le Novotel Lille Lesquin 09

La réinvention permanente de l'hospitalité 10

Laisser une empreinte positive 11

Tendances et enjeux du secteur de l'hospitalité 12

Le secteur du tourisme est en expansion rapide sur tous les continents 12

L'hôtellerie indépendante représente la grande majorité de l'offre mondiale et un potentiel de développement très important pour les chaine 15

Le secteur de l'hospitalité connaît de profondes mutations. Une concurrence aux contours nouveaux 15

Des défis environnementaux et sociaux planétaires qui impactent le secteur de l'hospitalité 18

Un modèle d'affaires au service de l'hospitalité augmentée 19

Un modèle de création de valeur renforcé, aux leviers de croissance nombreux 19

Accor, un écosystème global de services de l'hospitalité augmentée 22

Objectifs et stratégie 33

Un modèle d'affaires répondant à 4 enjeux stratégiques fondamentaux 33

Réalisations phares 2019 illustrant la stratégie de Accor 42

Un modèle plus rentable et créateur de valeur, servant l'ambition du Groupe d'atteindre un EBE de 1,2 milliard d'euros en 2022 43

Performances et leaderships 48

Performances financières 50

Performances extra-financières 52

Une gouvernance solide au service de la stratégie 53

La gouvernance mise en place par Accor a pour objectif de soutenir sa stratégie et la bonne conduite de l'entreprise 53

Focus sur la composition et l'organisation du Conseil d'administration 54

Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux 56

Une démarche structurée de gestion globale des risques 57

La démarche 57

Les risques significatifs 58



Sébastien Bazin
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

MESSAGE

Clients, partenaires

DU PRÉSIDENT

et collaborateurs constituent

SÉBASTIEN BAZIN

les moteurs de notre croissance

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

et des performances du Groupe

Au moment où notre Document d'enregistrement universel est publié, le monde traverse une crise sanitaire sans précédent. Une crise qui touche la quasi-totalité des pays du globe et dont les répercussions économiques, politiques et sociales seront majeures.

En quelques semaines seulement, toutes les industries, dont l'hospitalité, ont basculé d'une stratégie de croissance et d'optimisation de leurs modèles vers un mode de gestion de la crise et de ses impacts à court et moyen terme. Pour l'hospitalité, ces effets sont importants. Notre activité repose sur trois éléments fondamentaux : la libre circulation des personnes, la croissance économique qui favorise les voyages d'affaires et l'essor des loisirs. Sans ces éléments, notre développement n'existe plus.

Chez Accor, notre priorité, face à la brutalité de la crise que le monde a traversée, a d'abord été la sécurité et la santé de nos collaborateurs et de nos clients dans nos 5 000 hôtels, dans nos filiales et dans nos sièges.

Il nous a ensuite fallu gérer l'urgence tout en préparant le rebond, assurer la continuité de l'activité, adapter rapidement nos organisations pour protéger l'emploi et des ressources qui seront précieuses une fois passé le temps de la crise.

Dans ce contexte de forte incertitude, et même si notre activité est largement touchée, Accor tient le cap et résiste. Le Groupe a tourné en 2019 une page majeure de sa transformation. Notre mutation vers un modèle asset-light s'est achevée. Notre profil est redéfini, celui d'un leader global, qui fédère 300 000 talents et met la puissance de ses marques et la performance de ses outils de distribution et de fidélisation au service des propriétaires et des clients du monde entier.

Notre Groupe, simplifié dans son organisation et son modèle, dispose des ressources pour faire face et mobiliser toute sa puissance – ses talents, ses marques, ses outils de distribution et son bilan - pour rebondir.

Cette crise a également démontré combien nos valeurs sont vivaces et fortes : à travers le monde, la mobilisation des équipes pour soutenir les plus démunis, le personnel soignant, les autorités dans leur combat a été extraordinaire. Dans les 100 pays où le Groupe est implanté, nous avons, à notre échelle, contribuer à l'élan de solidarité et d'entraide et c'est une grande fierté que de voir tant d'énergies et d'engagement au service de nos communautés.

Cet esprit perdure bien au-delà de la crise et s'illustre dans nos actions quotidiennes au service des talents et de la planète, là où le Groupe par son action peut faire la différence. Nous le faisons en favorisant l'accès à l'emploi, en réduisant notre empreinte environnementale et en soutenant les plus fragiles.

Depuis 50 ans, notre Groupe a traversé des tempêtes, nous avons fait face avec force et audace. Nous sommes à chaque fois ressortis plus solides, en tirant les leçons des épreuves traversées. La crise actuelle est majeure, mondiale, inédite. Mais elle passera. Et je suis fermement convaincu que notre industrie et notre Groupe retrouveront le chemin de la croissance, en continuant à nous réinventer.

Je vous laisse, au fil des pages, découvrir nos ambitions et nos avancées et vous remercie pour votre confiance.









Accor, groupe hôtelier le plus diversifié

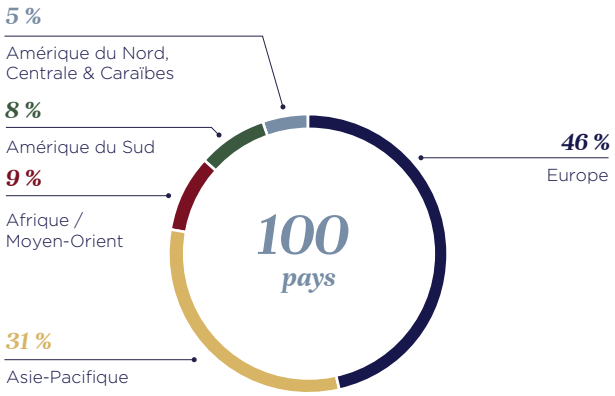
Accor, acteur à l'avant-garde de l'hospitalité augmentée

Accor est un leader mondial de l'hospitalité augmentée, qui offre des expériences uniques et inégalées dans plus de 5 000 hôtels, complexes hôteliers et résidences implantés dans 100 pays. Depuis plus de 50 ans, le Groupe propose tout son savoir-faire hôtelier à travers une collection incomparable qui s'étend de l'enseigne de luxe à l'enseigne économique.

Plus que des nuits d'hôtel, Accor propose à ses clients de nouvelles manières de vivre, de travailler et de se divertir, qui associent restauration, vie nocturne, bien-être et *coworking* au sein de ses différentes marques. Afin de dynamiser les performances commerciales du Groupe, la gamme d'accélérateurs métiers de Accor permet par ailleurs d'accompagner la distribution et l'exploitation des établissements, et de développer les expériences proposées aux clients. Ces derniers ont également accès à l'un des programmes de fidélité *lifestyle* les plus attrayants au monde, *ALL-Accor Live Limitless* dévoilé en décembre 2019.

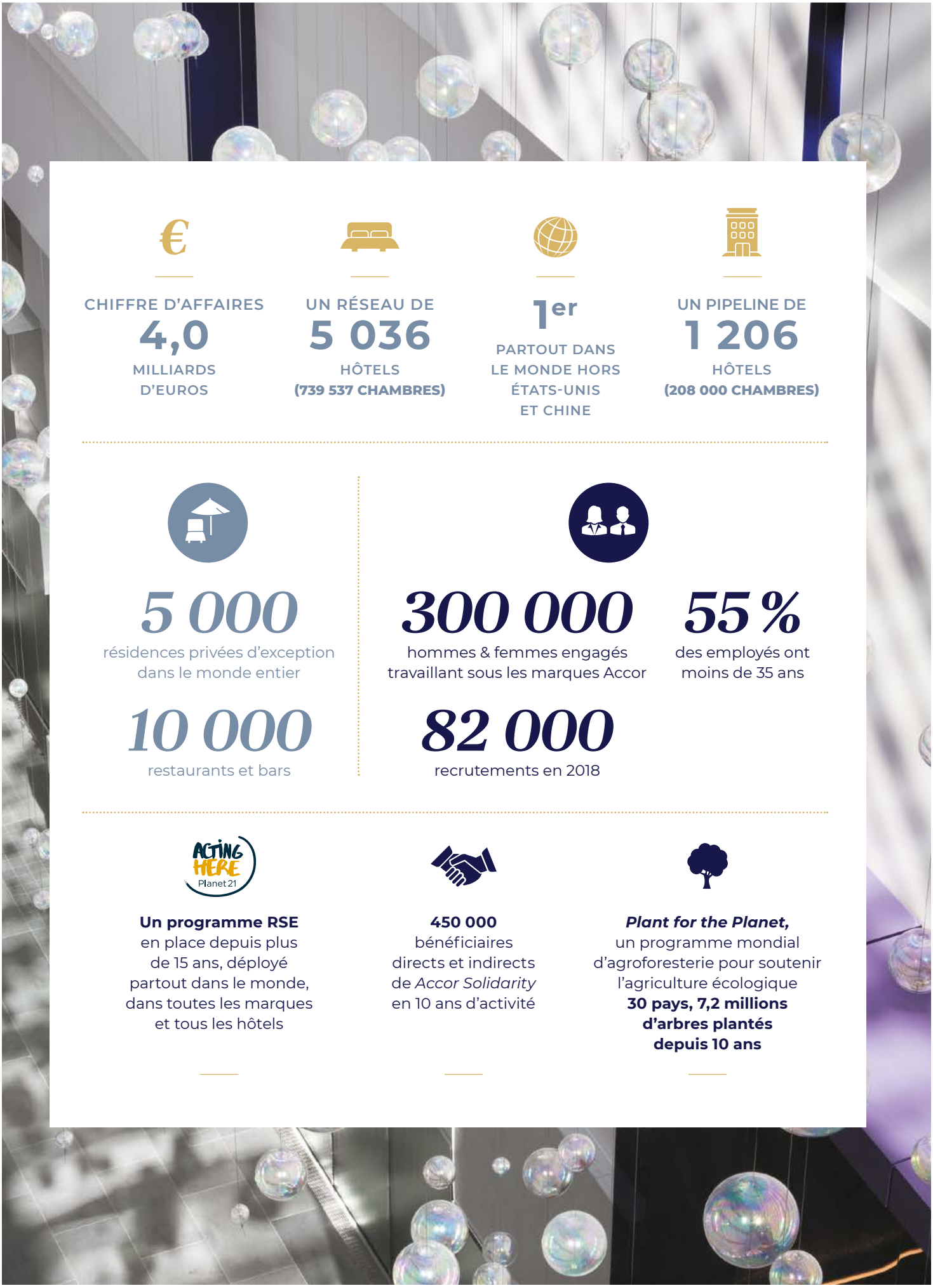
Accor est pleinement engagé dans le développement durable, tant envers la planète qu'auprès des communautés locales. Le programme *Planet 21 - Acting Here* s'emploie ainsi à agir pour une « hospitalité positive », tandis que le fonds de dotation Accor Solidarity s'attache à permettre aux populations défavorisées d'accéder à l'emploi en leur proposant des formations professionnelles.

Présent sur tous les continents
(en % du nombre de chambres)



Présent sur tous les segments
(en % du nombre de chambres)





CHIFFRE D'AFFAIRES
4,0
MILLIARDS D'EUROS

UN RÉSEAU DE
5 036
HÔTELS
(739 537 CHAMBRES)

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

UN PIPELINE DE
1 206
HÔTELS
(208 000 CHAMBRES)

5 000
résidences privées d'exception dans le monde entier

10 000
restaurants et bars

300 000
hommes & femmes engagés travaillant sous les marques Accor

55 %
des employés ont moins de 35 ans

82 000
recrutements en 2018

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

450 000 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 **30 pays, 7,2 millions d'arbres plantés depuis 10 ans**





Notre histoire

Depuis 50 ans, nous réinventons l'hospitalité

Depuis leurs débuts, Paul Dubrule et Gérard Pélisson 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.

Les débuts avec le Novotel Lille Lesquin

1967

Paul Dubrule et Gérard Pélisson ont su répondre à ce que personne d'autre n'avait anticipé : après-guerre, un nouveau style de vie émergeait ; plus moderne, plus rapide et offrant la possibilité des voyages. À une époque où les hôtels étaient soit des entreprises familiales, soit des hôtels de luxe, nos fondateurs ont introduit la chaîne hôtelière moderne et standardisée.

Alors que les normes n'exigeaient qu'une salle de 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

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

2010

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, 25 hours Hotels , The House of Originals, TRIBE, greet 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, le leader de la location de maisons de luxe.

Accor redéfinit la vie au bureau en lançant la marque collaborative Wojo.

Accor accélère le *lifestyle & entertainement* avec l'acquisition de SBE Entertainment et d'experts en animation d'événements : Paris Society et Potel & Chabot.



Laisser une empreinte positive



1970

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

1988

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

1994

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

2006-2010

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

2008

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

2009

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

2012

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

2015

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

2016-2020

Accor lance *Planet 21-Acting Here*, la stratégie RSE du Groupe en six engagements qui font référence dans le secteur. En 2019, Accor signe auprès du SBTi une lettre l'engageant à définir une trajectoire carbone compatible avec l'ambition collective de maintenir le réchauffement planétaire en-deçà de 1,5°C.

Tendances et enjeux

du secteur de l'hospitalité







Le secteur du tourisme et du voyage est en expansion rapide sur tous les continents

UN SECTEUR AUX FONDAMENTAUX SOLIDES ET AUX PERSPECTIVES DE CROISSANCE DURABLES

Depuis 70 ans, le tourisme international connaît un essor continu porté par une hausse constante du nombre de voyageurs et de leurs dépenses, et par une diversification des destinations à travers le monde. Malgré des crises ayant ponctuellement perturbé ces dynamiques dans l'histoire, l'industrie du Tourisme a toujours traversé les périodes de tension importante, et leurs effets sont restés limités dans le temps. Constituant l'un des secteurs les plus dynamiques avec une croissance de 4 % [1] en 2019, après deux années record à 7 % [1] et 6 % [1], le secteur du tourisme et du voyage est l'un des plus contributeurs à la croissance mondiale, représentant 10,4 % du PIB mondial.

Reflétant les tendances de la croissance économique depuis une décennie, le tourisme international présente des perspectives très prometteuses à moyen et long terme :

- 1,5 milliard de personnes ont voyagé dans le monde en 2019 contre 300 millions dans les années 80 ; un nombre attendu à près de 2 milliards en 2030 ; [2]
- le nombre de nuitées réservées dans l'hôtellerie a atteint 8,5 milliards en 2019 contre 7 milliards à fin 2010, et avoisinera les 10,5 milliards dans les prochaines années ;
- les dépenses liées au tourisme et au voyage ont augmenté de 5 % chaque année depuis huit ans, et devraient progresser de 4 % par an d'ici 2030 ; [2]
- l'Europe a accueilli 51 % des voyageurs internationaux.

1 En nombre de touristes internationaux.
2 Hors impact covid-19 sur l'année 2020.

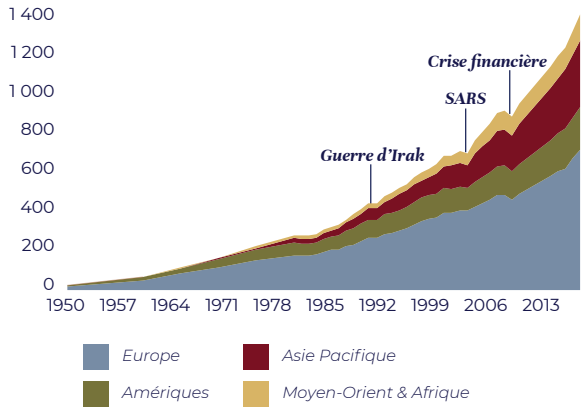
C'est une tendance forte depuis dix ans, le nombre croissant de voyageurs observés à travers le monde est lié à différents facteurs dont l'essor de classes moyennes dans les pays émergents (environ trois milliards de personnes) et de nouvelles générations, plus mobiles, qui partagent un fort engouement pour les voyages. Mais si l'élévation des niveaux de vie explique la démocratisation du tourisme international, cette dernière 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 plus accessibles (prix, accès internet, etc.).

Composante essentielle du tourisme dans le monde, le tourisme chinois, premier marché émetteur mondial, s'intensifie chaque année et génère une dépense presque deux fois supérieure à celle du tourisme américain. Le potentiel de croissance est considérable car seuls 10 % des Chinois disposent à ce jour d'un passeport, contre 40 % des Américains et 76 % des Britanniques. En 2019, 150 millions de Chinois ont voyagé à l'étranger et dépensé près de 280 milliards de dollars, soit 1/5e des dépenses touristiques mondiales. Sur 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.

Comme les années précédentes, l'Europe est la troisième destination touristique des voyageurs chinois après l'Asie et l'Océanie qui représentent 88 % du tourisme chinois. L'Europe capte près de 10 % des touristes chinois (à 80 % pour des séjours de loisirs) et la France constitue la première destination européenne avec 2,2 millions de touristes chinois en 2019.

Le tourisme domestique s'accroît par ailleurs fortement en Asie, particulièrement en Chine, en Inde et en Indonésie, où le nombre de touristes internationaux accueillis reste encore inférieur au nombre de touristes domestiques, laissant suggérer des potentiels de croissance touristique très importants dans les prochaines années.

Taux de croissance annuel de 4% d'ici 2030
2mds de voyageurs à cet horizon (2)
(en millions)



Taux de croissance annuel moyen prévisionnel des dépenses mondiales de tourisme et de voyage (1)

	2019-2022
Europe de l'Ouest	+5 %
Europe de l'Est	+8 %
Amérique du Nord	+5 %
Amérique Latine	+5 %
Moyen-Orient	+8 %
Afrique	+6 %
Chine	+11 %
Inde	+11 %
Reste de l'Asie-Pacifique	+6 %

(1) The World Travel & Tourism Council.
(2) Hors impact de la pandémie de Covid-19

UNE CONJONCTURE MACROÉCONOMIQUE PLUS TENDUE EN 2019

La croissance de 4 % du nombre de touristes internationaux observée en 2019 atteste de la robustesse de ses fondamentaux et dépasse nettement la croissance de l'économie mondiale s'élevant à 2,4 %.

Le tourisme a continué de progresser sensiblement en 2019, mais a ralenti en Asie-Pacifique (+5 % en 2019 contre +7 % en 2018), en Europe (+4 % contre +6 % en 2018), en Amérique latine, en Amérique de Nord, Centrale et Caraïbes et en Afrique (+4 % contre +9 % en 2018). Seul le Moyen-Orient a vu sa fréquentation touristique progresser (+8 % de touristes contre +3 % en 2018) grâce au plan lancé par l'Arabie Saoudite pour attirer les touristes étrangers.

Ce ralentissement s'explique par des conditions de marché détériorées en Chine, sous l'effet des tensions commerciales survenues avec les États-Unis, qui, combinées aux troubles à Hong-Kong, ont eu un impact sensible sur son activité. L'activité en Europe a également été pénalisée par les manifestations des gilets jaunes en France, par des incertitudes entourant le Brexit au Royaume Uni et par des exportations allemandes qui ont souffert des conditions de marché défavorables en Chine.

Le ralentissement du tourisme chinois a également eu un impact sur la demande en Australie, frappée parallèlement par des feux très importants qui ont pénalisé la fin de l'année. En Afrique et au Moyen-Orient, les mécontentements sociaux, la pression sur les prix du pétrole et la situation au Yémen ont assombri les perspectives économiques de la zone. L'activité en Amérique latine s'est également dégradée, notamment en Argentine, au Chili, et a stagné au Brésil après quelques années de forte reprise.

Dans ce contexte, un certain nombre d'acteurs du secteur ont disparu, notamment Thomas Cook, Aigle Azur et XL Airways.

LE TOURISME MONDIAL FORTEMENT IMPACTÉ PAR LA PANDÉMIE DE COVID-19 EN 2020

Si la croissance du tourisme reflète la croissance mondiale sur le long terme, cette industrie a toujours été exposée à des crises de toutes natures, sécuritaires, géopolitiques, environnementales, sanitaires, et ne suit donc pas toujours une dynamique linéaire sur le court terme. Depuis le début de l'année, la pandémie de Covid-19 au sein de nombreuses géographies amène les gouvernements à mettre en place des mesures exceptionnelles adaptées aux risques encourus par les populations, limitant les réunions publiques, leurs déplacements, et imposant des confinements quand les risques de contagion à grande échelle le nécessitent pour freiner la propagation du virus. En lien étroit avec ses partenaires, le Groupe suit de très près l'évolution de la situation dans les régions et adapte ses plans d'actions pour gérer au mieux les conséquences de ces mesures pour les collaborateurs et les clients des hôtels. L'ampleur de la pandémie, et son accroissement toujours en cours à travers le monde, ne permettent pas actuellement d'évaluer les impacts financiers définitifs pour le Groupe, mais détériorent très significativement son environnement et ses activités.

Si le contexte ne permet pas non plus de préciser les perspectives du secteur en 2020, le ralentissement du nombre d'infections constatées trois mois après le démarrage de la contagion en Chine, donne néanmoins quelques raisons d'espérer la fin de cette pandémie dans un délai analogue au sein des économies impactées, sous réserve de parvenir à maitriser la contagion tout aussi efficacement qu'en Chine, et sans toutefois pouvoir anticiper quelle sera la vigueur de la reprise suite à cet épisode.

L'histoire montre qu'une reprise rapide de l'activité économique est possible après des événements d'une telle ampleur. Aussi, même si l'année 2020 sera significativement impactée par cette pandémie, le Groupe a confiance en la résilience de son industrie et en ses solides fondamentaux qui reposent sur des besoins incontournables et des aspirations fortes.

Pour l'heure, il reste très difficile d'évaluer l'étendue des repercussions d'un tel arrêt de l'activité économique dans un si grand nombre de pays tant les réactions en chaine sont nombreuses, à court terme. Bien entendu, Accor informera le marché des impacts de la situation sur ses activités à chaque fois que cela sera nécessaire, et notamment à l'occasion de ses prochaines publications de chiffre d'affaires et de résultat.



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

L'offre hôtelière mondiale représente en 2019 un parc de 29 millions de chambres dont 42 % sont exploités par des chaînes d'hôtels. 58 % des hôtels existants dans le monde sont détenus par des hôteliers indépendants, représentant ainsi un potentiel de développement très important pour les chaînes.

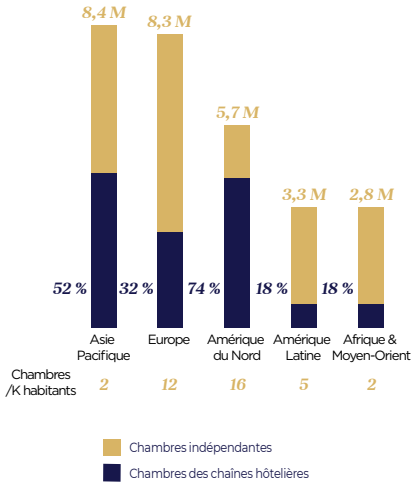
Accor est le groupe hôtelier le plus implanté en Europe, en Asie Pacifique, en Amérique latine et dans la zone Afrique & Moyen-Orient.

En Amériques du Nord, Centrale et Caraïbes, où le marché est occupé à 74 % par des chaînes, le Groupe 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.

Un réseau hôtelier encore très fragmenté



Le secteur de l'hospitalité connaît de profondes mutations et une concurrence aux contours nouveaux

CONCENTRATION DES ACTEURS CHERCHANT A BÉNÉFICIER D'EFFETS D'ÉCHELLE

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

- se doter de nouveaux relais de croissance géographique ;
- 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 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.

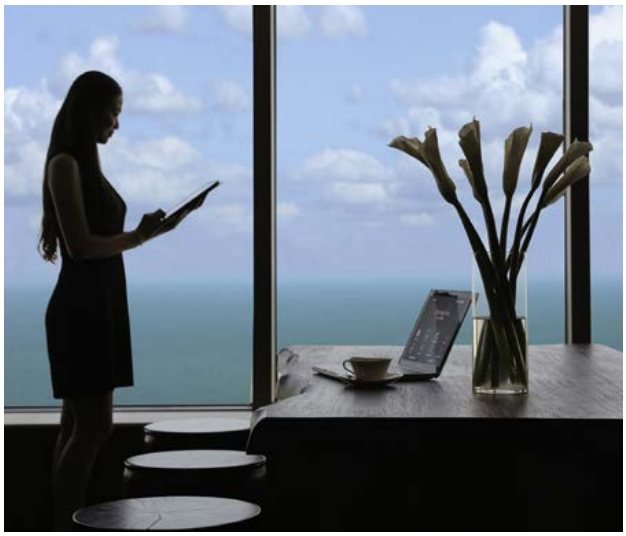


LE DIGITAL INTENSIFIE LA CONCURRENCE DANS LE SECTEUR

Dans ce contexte, l'ensemble des acteurs de l'hospitalité s'est engagé dans une veille technologique constante pour profiter des dernières innovations disponibles. De leur capacité **à accélérer leur transformation digitale** aujourd'hui dépend leur aptitude 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 ont permis 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 aussi leur modèle.
- **L'émergence des plateformes de location de résidences privées**. D'autres acteurs digitaux proposant des logements privés à la location ont également émergé ces dix dernières années, et offert 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 aujourd'hui un choix large de services pour enrichir l'expérience, et fidéliser le client.
- **La convergence des modèles de distribution et l'émergence de nouveaux distributeurs**. La frontière entre commerces physiques et plateformes d'e-commerce tend à s'atténuer, tous deux intégrés dans des modèles plus globaux. Les sociétés cherchent également à diversifier leur distribution pour s'adresser à des clientèles plus larges, privées et professionnelles. Profitant des catalogues mis à leur disposition par les agences de voyages en ligne, certaines plateformes de distribution ont également décidé d'élargir leurs offres à l'hôtellerie en proposant des séjours en marque blanche.

LA COMPÉTITION TRADITIONNELLE PERDURE ET SE JOUE SUR LE TERRAIN DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Trois grands types d'acteurs consolidés se distinguent aujourd'hui, qui renforcent chacun les fondamentaux de son modèle : fidélisation, distribution et développement. La compétition traditionnelle entre les groupes hôteliers [3] 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 majeur de différenciation. Récemment, les agences de voyages en ligne souffrent de l'entrée de Google dans l'univers du voyage, qui s'est également introduit dans la location d'hébergements privés.



Un environnement concurrentiel très diversifié

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

Chaines d'hôtels
- Optimisation de l'expérience Client et de la fidélisation
- Location de résidences privées

Disrupteurs digitaux
- Publicités d'hôtels et réservation
- Assistants vocaux

Hôtels indépendants

1 *Booking, Expedia, Airbnb et Ctrip.*
2 *Google, Amazon, Facebook, Apple, Alibaba et Tencent.*
3 *Accor, Marriott, Hilton, IHG, Wyndham, Choice, Best Western, Huazhu, Jin Jiang, BTH, OYO.*

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.

ENJEUX CLÉS

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

Intégrité dans la conduite des affaires

Acteur économique majeur, Accor est présent dans 100 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.

ENJEUX CLÉS

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

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.

ENJEUX CLÉS

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

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 2019.

Alimentation durable

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.

ENJEUX CLÉS

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

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

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

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

En phase avec les évolutions sectorielles précédemment décrites, et dans la continuité des actions menées depuis plusieurs années, Accor a poursuivi l'optimisation de son modèle d'affaires afin de pérenniser la croissance de ses résultats et renforcer sa création de valeur.



Un modèle de création de valeur renforcé, aux leviers de croissance nombreux

Accor dispose d'un modèle d'affaires unique dans l'industrie du voyage. Opérant 5 036 hôtels dans 100 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, désormais fondé 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 multiplier les points de contact avec ses clients pour attiser durablement leur fidélité aux produits et services qu'il propose.

En fidélisant ses clients, Accor a désormais les moyens de mieux les connaitre, 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…

Pilier de la croissance du Groupe, la fidélité de ses clients accroit son attractivité auprès de ses partenaires hôteliers et commerciaux. 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 simplifié, plus générateur de *cash flows*, capable de se désendetter et pouvant mettre en œuvre les acquisitions et partenariats qui sauront l'enrichir, Accor a désormais 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

- ~19 000 collaborateurs dans les sièges, 200 000 dans les hôtels & 80 000 dans les 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 / 64 millions de porteurs de cartes
- Des expertises reconnues en matière de développement et de gestion hôtelière
- 39 marques sur l'ensemble des segments, et des canaux de distribution diversifiés
  - Des activités hôtelières et de services élargies : Mama Shelter, SBE, Mantis, Rixos, Atton, Adagio, Risma, 25hours, Orient Express, Banyan Tree / ResDiary, D-Edge, VeryChic, Gekko, Adoria, OFS, John Paul, Wojo, Paris Society, Potel & Chabot
- Un nouveau programme de fidélité Lifestyle : *ALL-Accor Live Limitless*
  - 80 partenariats, notamment avec PSG, IMG, AEG, VISA, Grab, Alibaba, Air France...

RÉSEAUX *ASSET-LIGHT*

lerderships en Europe et dans les zones émergentes

- 5 036 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 (dette nette / EBE à 1,6)
- Une notation financière BBB-*Investment grade*

4 leviers stratégiques

pour maximiser la valeur créée par le modèle Accor

- *Générer du trafic & 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**

~45 Mm^3 d'eau**

5,3 Mt de CO_2 émis

Utilisation de matériaux renouvelables ou non

Espaces naturels

Communautés locales

Tissu économique

Main d'œuvre

Patrimoine

Expériences touristiques authentiques

ALL ACCOR LIVE LIMITLESS

80 partenaires commerciaux (5)

ÉCOSYSTÈME GLOBAL DIGITAL

renforçant l'attractivité de Accor et la rentabilité du programme de fidélité

PROPRIÉTAIRES HÔTELIERS (1)

pour le compte desquels Accor exploite des hôtels

Capital immobilier

5 036 hôtels

740 000 chambres

100 pays

Capital humain

~300 000 collaborateurs dans le monde

OFFRES DE SERVICES D'HOSPITALITÉ

étoffant le catalogue de marques et de services au profit des propriétaires et des clients

Chaines hôtelières (2)

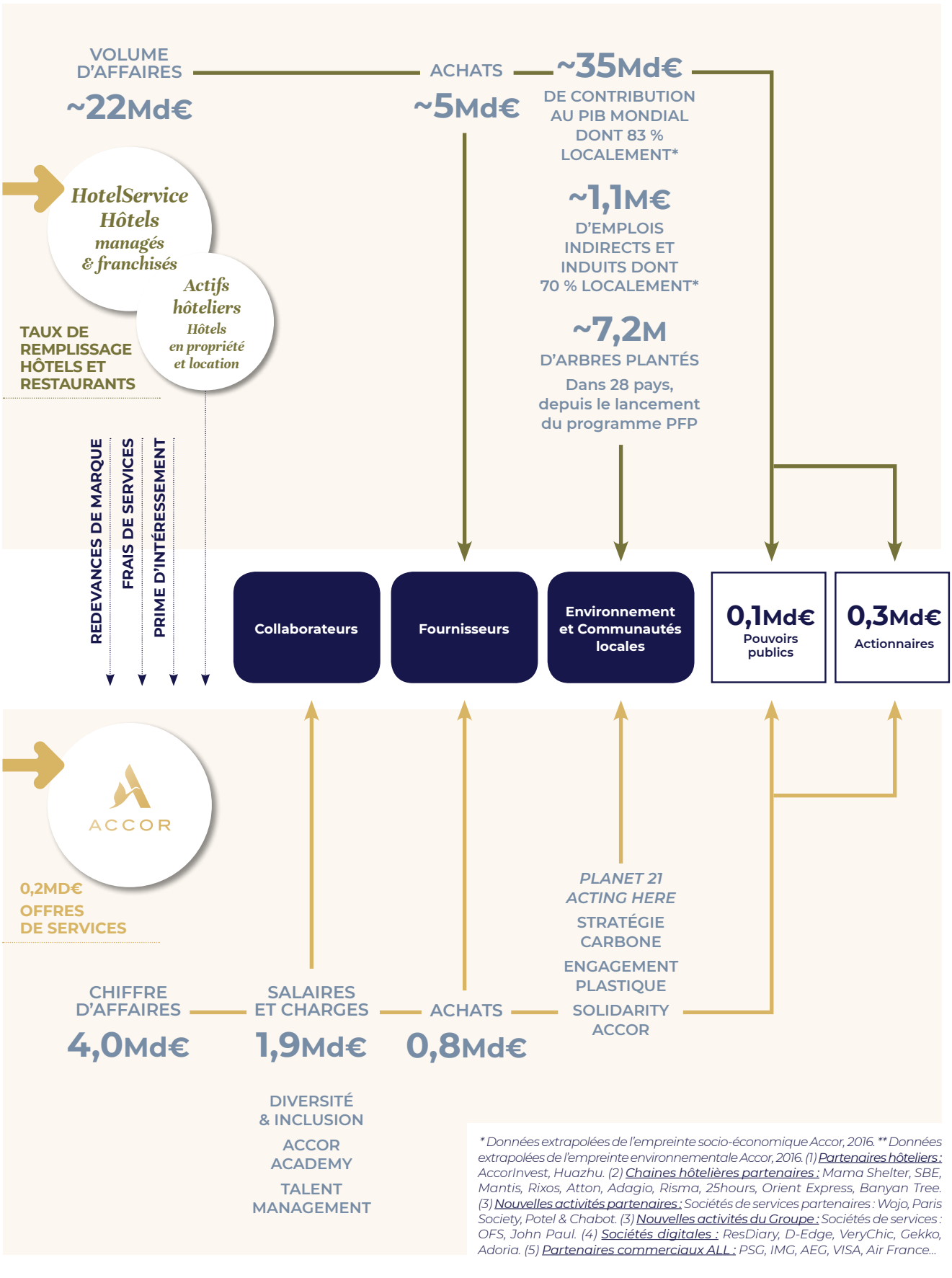
Nouvelles activités

Sociétés de services (3)

Sociétés digitales (4)

ONG & Entreprises à missions

LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE AVEC NOS PARTIES PRENANTES



** Données extrapolées de l'empreinte socio-économique Accor, 2016. ** Données extrapolées de l'empreinte environnementale Accor, 2016. (1) Partenaires hôteliers : AccorInvest, Huazhu. (2) Chaines hôtelières partenaires : Mama Shelter, SBE, Mantis, Rixos, Atton, Adagio, Risma, 25hours, Orient Express, Banyan Tree. (3) Nouvelles activités partenaires : Sociétés de services partenaires : Wojo, Paris Society, Potel & Chabot. (3) Nouvelles activités du Groupe : Sociétés de services : OFS, John Paul. (4) Sociétés digitales : ResDiary, D-Edge, VeryChic, Gekko, Adoria. (5) Partenaires commerciaux ALL : PSG, IMG, AEG, VISA, Air France…*

Accor, un écosystème global de services de l'hospitalité augmentée

Accor a choisi d'organiser 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 aux hôtes 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

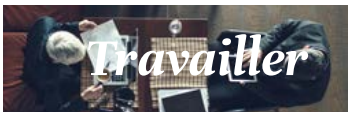
L'hospitalité augmentée vise à anticiper les moindres besoins des clients. Qu'il s'agisse d'organiser des événements haut de gamme, de fournir des services personnalisés, de créer des expériences uniques ou de proposer des solutions digitales, l'objectif de Accor est d'ouvrir de nouvelles voies dans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

Complétées d'un pôle d'activités destiné à ses partenaires immobiliers et commerciaux baptisé « Accélérateurs Métiers », ces quatre axes de développement ont donné lieu à une nouvelle architecture de marque :

- **Vivre**, avec les 39 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 ;
- **Vibrer**, grâce aux divertissements que propose Accor, notamment par le biais de Potel & Chabot, Paris Society, sbe, ainsi que des milliers de restaurants et bars situés dans ses hôtels à travers le monde ;
- **Accélérateurs Métiers**, regroupant les marques D-Edge, Gekko, Resdiary, VeryChic, etc., qui ont pour rôle d'amplifier les performances et capacités des propriétaires hôteliers, tout comme de ses partenaires, tout en tenant compte des besoins des clients.



Hôtellerie classique		Collections	Lifestyle	Resorts	Séjours prolongés
RAFFLES	mantra	ORIENT EXPRESS	DELANO	BANYAN TREE	onefinestay
Fairmont	NOVOTEL	SOFITEL LEGEND	SLS	RIXOS	THE SEBEL
SOFITEL	Mercure	THE HOUSE OF ORIGINALS	SO/	ANGSANA	adagio
pullman	BreakFree	mantis	MONDRIAN		
swissôtel	ibis	GALLERY	25h twenty five hours hotels		
MÖVENPICK	ibis STYLES		HYDE		
GRAND MERCURE	ibis budget	Art Series	MAMA SHELTER		
PEPPERS	hotelF1		TRIBE		
			greet		
			JO&JOE		







		Distribution	Expérience	Opérations
WOJO	DISRUPTIVE GROUP	deedge	JOHN PAUL	adoria
MAMAWORKS	POTEL & CHABOT	GEKKO		ASTORE
	PARIS SOCIETY	VERYCHIC		
		ResDiary		

UN MODÈLE FONDÉ SUR TROIS DIVISIONS OPÉRATIONNELLES COMPLÉMENTAIRES ET UN PROGRAMME DE FIDÉLITÉ TOTALEMENT REPENSÉ

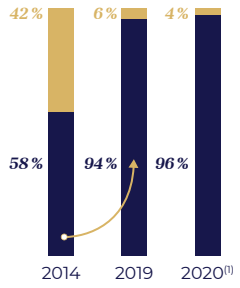
Le modèle d'affaires de Accor repose sur une large gamme d'offres de séjours au sein d'établissements hôteliers, de résidences privées, de lieux de *coworking*, et de nombreux services proposés aux voyageurs et professionnels du voyage. Il repose sur trois segments stratégiques complémentaires, aux dynamiques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

DIVISION **HotelServices**	*DIVISION* **Nouvelles activités**	*DIVISION* **Actifs hôteliers**
Rassemblant l'ensemble des hôtels exploités sous contrat de gestion et de franchise, et les activités centrales opérées par la Holding.	Étoffées depuis cinq ans pour enrichir les expertises du Groupe et diversifier son écosystème de services d'hospitalité.	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 4 787 hôtels détenus par des propriétaires immobiliers dans le cadre de contrats de gestion et de franchise. En 2019, ces hôtels, qui appartiennent à la division HotelServices, représentent 94 % du réseau d'hôtels du Groupe.

Accor, un Groupe plus asset light
(En pourcentage du nombre de chambres)



(1) Après cessions des actifs d'Orbis et des actifs en location de Mövenpick.

Le Groupe assume des charges de fonctionnement au titre des services qu'il fournit aux propriétaires d'hôtels (charges de personnel et autres charges - infrastructures IT, coûts de distribution et 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, d'informatiques, etc. ;
- et pour les hôtels managés, une prime d'intéressement basée sur le résultat brut d'exploitation de l'hôtel, rémunérant la bonne gestion des hôtels par Accor pour le compte de leurs propriétaires.

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.).

Un ancrage fort au sein des territoires

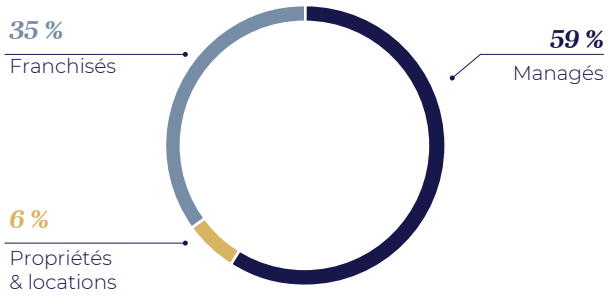
Les hôtels du Groupe s'appuient sur les ressources apportées par les communautés locales et les environnements naturels dans lesquels ils sont implantés : la main-d'œuvre pour opérer l'hôtel, le tissu économique supportant sa chaîne de valeur, les matières premières, notamment l'alimentation, mais aussi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

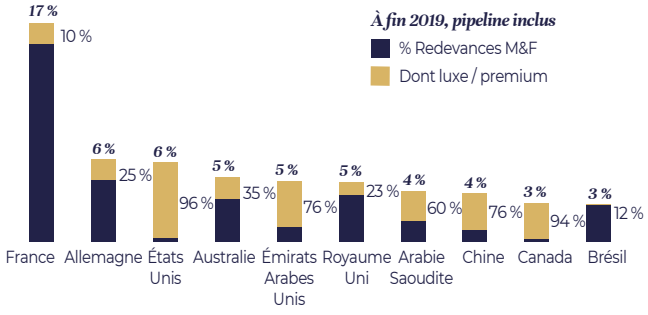
Les hôtels soutiennent en retour les communautés dans lesquelles ils sont implantés en favorisant la formation et l'insertion des populations, en ayant recours aux entreprises du tissu économique local pour répondre à leurs besoins d'approvisionnements et de services, en assurant la promotion des lieux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



Les 10 premiers pays représentent 60 % des redevances de management et de franchise. Le segment luxe / premium représente 42 % des redevances dans ces 10 pays.





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 CHAÎNES D'HÔTELS

détentrices de marques et/ou d'hôtels attractifs que le Groupe souhaite proposer dans son catalogue

DES SOCIÉTÉS DE SERVICES

qui enrichissent la palette de prestations offertes par son écosystème

DES SOCIÉTÉS DIGITALES

lui permettant d'optimiser sa distribution en la diversifiant, et en la rendant plus visible et efficace

DES ONG, ASSOCIATIONS ET ENTREPRISES À MISSION

qui accompagnent Accor dans la mise en œuvre de ses programmes RSE

DES PROPRIÉTAIRES IMMOBILIERS

pour le compte desquels Accor exploite des hôtels, et avec lesquels il développe son réseau

ACCOR

DES PARTENAIRES COMMERCIAUX

permettant d'accroitre la notoriété mondiale du Groupe et de ses marques, et l'attractivité de son programme de fidélité grâce à une gamme élargie d'avantages



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

Les récentes acquisitions apportent 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 accélèrent la stratégie d'hospitalité augmentée que s'est fixée le 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 leur propose.

Avec la diversification de tels services, Accor peut désormais démultiplier les points de contact avec ses clients en vue d'établir une relation plus personnalisée, et mettre la donnée au cœur de ses analyses afin de créer de la valeur pour ses clients et ses partenaires.

Division des Actifs Hôteliers

Les 6 % d'hôtels restants exploités par Accor font partie de la division des Actifs Hôteliers qui compte 29 000 chambres à fin 2019. Hérités de l'acquisition de Mantra (7 000 chambres), 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 2019, Accor a finalisé son modèle *asset-light* en procédant à plusieurs cessions structurantes pour son réseau.

- Il a organisé la cession de sa filiale Orbis, et avec elle, des hôtels que le Groupe détenait par son intermédiaire en Europe Centrale pour un montant net de 730 millions d'euros, tout en en conservant les contrats d'exploitation.
- Il a cédé 5,2 % du capital d'AccorInvest à des actionnaires de la société qui souhaitaient s'y renforcer, complétant la cession opérée en 2018 de 64,8 % d'AccorInvest. Avec cette cession qui lui a rapporté 199 millions d'euros, Accor détient désormais 30 % d'AccorInvest, soit la détention plancher que le Groupe s'est engagée à conserver dans le cadre de la cession d'AccorInvest en 2018, jusqu'en mai 2023.
- 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.
- Accor a cédé près de 4,9 % du capital de Huazhu Group Limited pour cristalliser la valeur de son investissement, qui a été multipliée par 4,5 depuis la mise en place de leur partenariat en janvier 2016, soit 405 millions d'euros. À noter que cette cession ne remet pas en cause le partenariat avec Huazhu qui a permis d'ouvrir à ce jour 200 hôtels économiques et milieu de gamme en Chine, et de prévoir 250 ouvertures sur les trois prochaines années.

Un nouveau programme de fidélité fédérateur et créateur de valeur

Un portail digital global rassemblant 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.

Le Groupe a donc élaboré un nouveau programme de fidélité, *ALL-Accor Live Limitless*, fer de lance de sa nouvelle stratégie commerciale, accessible à tout client depuis une application mobile unique qui donne accès à tout l'univers Accor. Véritable vitrine 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*, *co-working* et divertissement pour accompagner les voyageurs dans toutes leurs envies.

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.

Stratégique pour Accor, *ALL* doit permettre au Groupe d'accroître rapidement 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 y trouve l'intérêt de l'utiliser au quotidien. Avec *ALL*, Accor a opéré une transition fondamentale vers davantage d'émotionnel et d'expérientiel, et redéfini toute sa promesse de fidélisation.

ALL ACCOR LIVE LIMITLESS

***ALL* répond à trois enjeux essentiels :**

- enjeux de la fidélisation et de la distribution directe ;
- enjeux 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.

Un outil de séduction pour attirer de nouveau partenaires, soutenir la croissance du trafic et stimuler la fidélisation

Afin de générer du trafic au sein du programme de fidélité *ALL* et d'en accroitre l'attractivité auprès de ses membres, Accor a noué fin 2019 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 :

Alibaba Group

- un partenariat avec Alibaba permettant d'améliorer l'expérience des consommateurs et des voyageurs grâce au développement d'une gamme d'applications numériques et de programmes de fidélité offrant aux clients chinois (près de 700 millions) un meilleur accès aux offres internationales de Accor au sein de l'écosystème global d'Alibaba ;

Grab

- un partenariat avec Grab permettant à ses membres d'utiliser leurs points *GrabRewards* au sein des 39 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 récompensant ses utilisateurs pour leurs achats quotidiens à travers une gamme de services étendue (services de VTC, services de livraison, paiements numériques...) ;

VISA

- un partenariat avec Visa en vue de créer une carte de paiement *ALL*-Visa qui permettra aux membres *ALL* de l'utiliser comme carte de paiement pour leurs achats au quotidien.

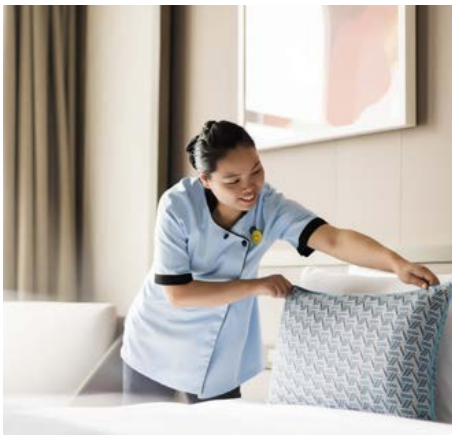
Ainsi, en plus de faire venir des membres d'autres programmes de fidélité qui généreront des revenus additionnels pour Accor, ces partenariats permettront d'accroitre sensiblement les avantages et récompenses dont les membres *ALL* bénéficieront, seuls à même d'augmenter durablement leur engagement au sein du programme.

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 300 000 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 coeur

\+ ARTIST

Nous sommes des experts dans ce que nous faisons

=

HEARTIST®

Diversité

55 %

des employés **ont moins de 35 ans**

Développement des compétences

800

formateurs internes certifiés par **l'Académie Accor**

92 %

des collaborateurs formés en 2019

LA NOUVELLE 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 co-working, 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.

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 2016-2020. Chacun des axes de cette feuille de route se décline en objectifs précis, à horizon 2020, suivis chaque année et dont les résultats sont détaillés en pages 137 à 142.

Accor, un groupe résolument innovant

Le secteur de l'hôtellerie évolue rapidement et demeure l'un des plus impactés par l'arrivée des acteurs digitaux. Alors que le rythme d'innovation s'accélère, Accor cherche à être plus agile pour anticiper les besoins des clients et se positionner au premier plan des évolutions de son secteur. En cinquante ans, le Groupe a considérablement renforcé son implantation géographique et bâti un portefeuille de marques plus vaste et plus complémentaire. Il a également renforcé ses capacités de distribution et de fidélisation.

UNE CAPACITÉ DIGITALE RENFORCÉE, FOCALISÉE 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. Aussi, afin de réinventer l'hospitalité digitale, Accor a mené dernièrement de nombreux projets d'innovation digitale en vue de 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 en même temps de mieux les connaître, de mieux les accueillir et mieux les servir, en les fidélisant à ses marques ;
- **optimiser la connaissance client pour un accueil toujours plus 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 de ses 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 n se mettant à leur écoute.

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 :

- **accroitre 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 publiéssur 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 1,7 réservation par seconde et enregistrait plus de 400 millions de réservations depuis sa mise en place en 1986.

- **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 aux acteurs du 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.





L'*OPEN INNOVATION*, UN MOTEUR INTERNE POUR CRÉER L'HOSPITALITÉ DE DEMAIN

Afin de s'ouvrir avec succès aux nouveaux usages, aux nouvelles générations, aux nouveaux métiers et à de nouvelles activités, Accor cherche à créer davantage de valeur et 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 et en restant en constante évolution 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 les clients et ses 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 ;
- développer les activités des « Accélérateurs Métiers » ;
- 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	*Disruption et growth*	*Marketing, digital et e-commerce*	*Talent & Culture*	*Hôtels*
observation des tendances, accompagnement de la transformation du Groupe grâce à *TechStars* (accélérateur de start-up et d'intrapreneuriat) événements et partenariats (dont Viva Technology)	identification des opportunités de croissance dans de nouveaux domaines d'activité à fort potentiel, soutien aux start-up et partenariats innovants	innovation dans la relation client, les concepts et les nouvelles expériences, avec l'accent sur la personnalisation, l'intelligence artificielle et l'interactivité avec clients et partenaires	identification et valorisation des collaborateurs, transformation managériale et culturelle pour des équipes pluridisciplinaires	mise en œuvre de la transformation et tests des innovations du Groupe

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, Accor a adopté une approche de co-développement et de co-création avec de nombreuses start-up lui permettant de s'adapter plus rapidement aux changements, de les anticiper et d'accélérer sa transformation.

Les start-up sont de véritables atouts stratégiques pour Accor. Elles apportent un nouveau souffle à ses réflexions et lui confèrent des compétences et des savoir-faire novateurs. 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.

+800 utilisateurs
+1 100 start-up rencontrées
+60 projets en cours de déploiement

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

Fort d'un réseau de plus de 300 écoles partenaires, de commerce, de management hôtelier et d'universités dans les différents pays où il est implanté, Accor organise chaque année un challenge dédié aux étudiants pour encourager et promouvoir son approche d'open innovation.

Depuis 7 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.



Libérer le travail pour le rendre plus agile et plus coopératif

Accor privilégie également 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 offrant un cadre de travail stimulant, en les formant à des méthodes de travail novatrices et en rendant les plans d'action 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.

Stratégie
et objectifs

Tel qu'évoqué précédemment, Accor dispose de leviers de création de valeur multiples lui permettant aujourd'hui d'être très agile et de maximiser sa croissance.

En agissant sur ses principaux actifs – ses marques, son réseau, ses expertises en matière de développement, de gestion hôtelière, ses capacités de distribution, son nouveau programme de fidélité, ses innovations produits et technologiques – le Groupe accroît de façon pérenne ses performances financières et extra-financières.



Un modèle d'affaires répondant à quatre enjeux stratégiques fondamentaux

Fort de l'écosystème qu'il a façonné ces dernières années, Accor met en œuvre un modèle d'affaires liant intimement des mécanismes de création de valeur avec de multiples partenaires hôteliers, non hôteliers et commerciaux, qui constituent autant de parties prenantes essentielles de ce nouvel ensemble.

En tant que groupe *asset-light*, Accor s'appuie en premier lieu sur des actifs hôteliers dont il maximise les revenus pour le compte de leurs propriétaires, en s'appuyant sur son portefeuille de marques et sur une large gamme de services et d'avantages développée pour ses clients (divertissement, restauration, spectacle, gastronomie, services personnalisés...) et ses partenaires hôteliers (services financiers, marketing, digitaux/IT, RH, achat, distribution, fidélisation, etc.).

Par ailleurs, Accor fédère des partenaires dont l'objet est d'élargir ses offres de services et son portefeuille de marques, mais aussi d'enrichir les avantages de son nouveau programme de fidélité pour en accroître l'attractivité commerciale, le pouvoir de fidélisation et améliorer la visibilité de ses offres.

Quel que soit le prisme par lequel le modèle d'affaires du Groupe est appréhendé, cet écosystème a été pensé pour répondre aux enjeux de croissance suivants, véritablement stratégiques :

- ***Générer du trafic & fidéliser***
- ***Accélérer la croissance***
- ***Optimiser le modèle***
- ***Agir pour une hospitalité positive***

Hospitalité augmentée

CLIENTS

UN MODÈLE D'AFFAIRES RÉPONDANT À QUATRE ENJEUX STRATÉGIQUES FONDAMENTAUX

ALL ACCOR LIVE LIMITLESS

80 partenaires commerciaux (5)

ÉCOSYSTÈME GLOBAL DIGITAL

renforçant l'attractivité
de Accor et la rentabilité
du programme de fidélité

PROPRIÉTAIRES HÔTELIERS(1)

pour le compte desquels
Accor exploite des hôtels

Capital immobilier

5 036 hôtels
740 000 chambres
100 pays

Capital humain

~300 000 collaborateurs
dans le monde

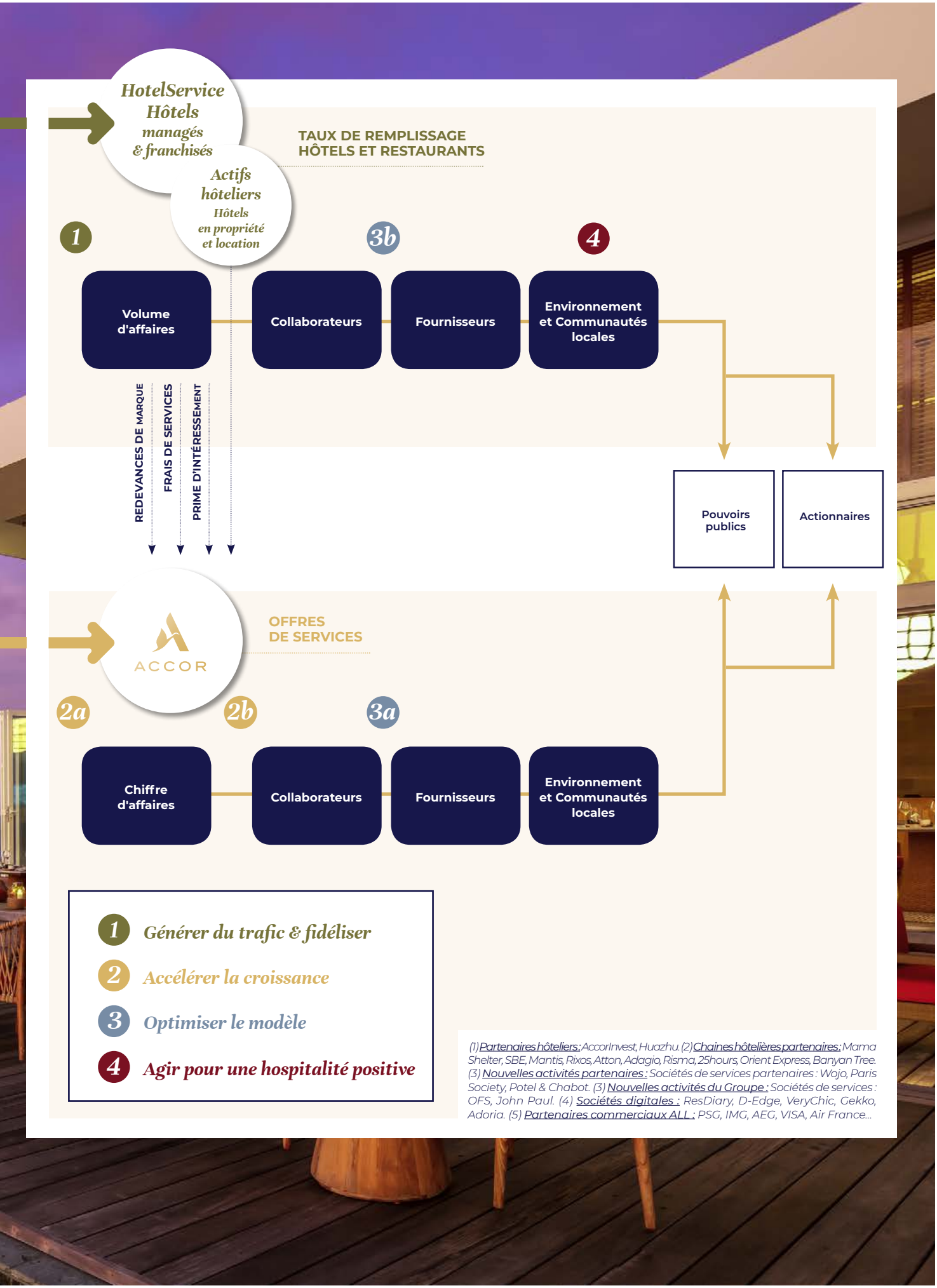
OFFRES DE SERVICES D'HOSPITALITÉ

étoffant le catalogue de marques
et de services à la disposition
des propriétaires et des clients

Chaines hôtelières (2)

1 **Nouvelles activités**
Sociétés de services (3)
2 Sociétés digitales (4)

ONG & Entreprises à missions



(1) Partenaires hôteliers : AccorInvest, Huazhu. (2) Chaines hôtelières partenaires : Mama Shelter, SBE, Mantis, Rixos, Atton, Adagio, Risma, 25hours, Orient Express, Banyan Tree. (3) Nouvelles activités partenaires : Sociétés de services partenaires : Wojo, Paris Society, Potel & Chabot. (3) Nouvelles activités du Groupe : Sociétés de services : OFS, John Paul. (4) Sociétés digitales : ResDiary, D-Edge, VeryChic, Gekko, Adoria. (5) Partenaires commerciaux ALL : PSG, IMG, AEG, VISA, Air France...

Générer du trafic 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 finalement 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 :

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 (nouveaux concepts [*lifestyle*, resort, auberges de jeunesse, résidences, etc.] et de nouvelles marques, mais aussi la mise en place d'un écosystème de solutions qui couvre toute la chaîne de valeur du tourisme (restauration, sorties et loisirs, transports, billetterie, sites de distribution spécialisés...), *via* des acquisitions et des partenariats.

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 (*ex.* projet 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*®).

de fluidité et de sécurité

LA RÉPONSE DE ACCOR

Une amélioration continue de la sécurité et 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 chez Ibis et l'accueil des clients en utilisant des outils mobiles.

de sens et d'expériences uniques

LA RÉPONSE DE ACCOR

Des partenariats emblématiques (IMG, AEG, PSG, Visa, 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 nouveau 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 conquérir de nouveaux clients et à les fidéliser durablement en son sein. Les enjeux du programme sont simples et essentiels à la croissance future du Groupe :

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

Dans un modèle *asset-light* où **les marques représentent le principal actif du Groupe**, il est important d'investir sur cet actif immatériel pour en démultiplier les effets bénéfiques : 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

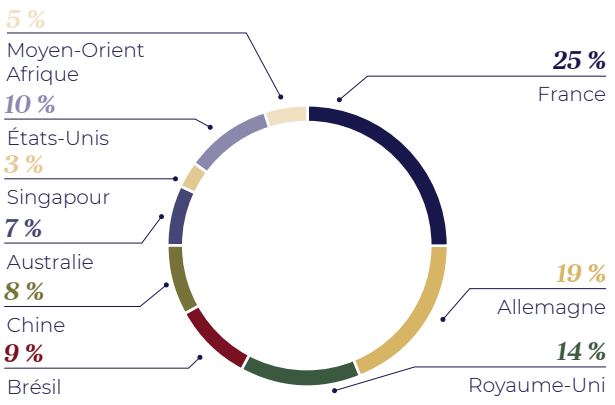
L'accroissement du portefeuille de marques : un travail de fond sur le positionnement de chaque marque et leur proposition de valeur, notamment dans leur dimension de durabilité, pour répondre aux aspirations croissantes des consommateurs pour des marques engagées et apportant une contribution sociétale.

Des investissements marketing significatifs sont réalisés pour accroitre la notoriété, la visibilité, l'attraction et l'impact des marques à l'international, notamment des plus créatrices de valeur, dans le cadre de compagnes de publicité ciblées et de partenariats avec des acteurs mondialement connus. 90 % de l'effort marketing du Groupe est dédié à sept marques mondiales (Raffles, Fairmont, Sofitel, Pullman, Mercure, Novotel et Ibis).

Répartition par marque des investissements marketing



Répartition par pays des investissements marketing



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**, soit de façon organique, soit par acquisition ;
- **la croissance du *ratio* redevance/chambre**, en privilégiant des segments plus rémunérateurs (luxe, *lifestyle, resort,* etc.), et en accroissant la rentabilité des m² des hôtels par des concepts et des solutions plus générateurs de *cash* (*ex.* en restauration), de nouveaux services valorisant des m² sous utilisés et peu rentables…

LA RÉPONSE DE ACCOR

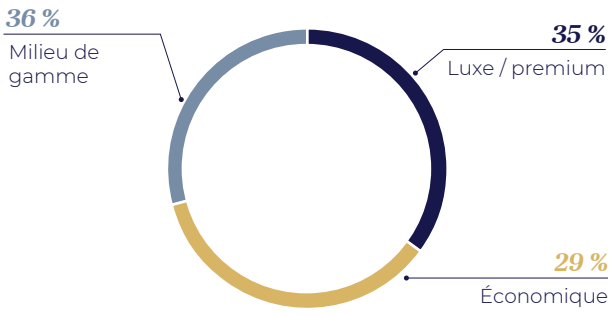
Un rythme de **croissance organique** doublé en cinq ans assurant **la densification et la visibilité** du réseau du Groupe dans les destinations clés, notamment les **pays émergents** où la croissance est plus forte ; une stratégie de couverture de l'**ensemble des segments**, notamment **les plus rémunérateurs** (segments luxe, *lifestyle*, *resort*, etc.) ; **l'acquisition de réseaux d'hôtels** renforçant les **leaderships régionaux et le portefeuille de marques** (FRHI, Mövenpick, Mantra, Atton, SBE Entertainment group, BHG, etc.) ; **l'acquisition de nouveaux services, notamment digitaux** proposant aux hôtels des solutions innovantes pour **accroître leurs ventes et réduire leurs charges** (*ex.* : ResDiary, Adoria, VeryChic, Gekko, D-Edge, AccorLocal (services de proximité), etc.), optimiser la **rentabilité des mètres carrés** (*One Park* pour les parkings, solutions de *coworking* avec Wojo, projets d'intrapreneuriat ou de soutien à des start-up, etc.) ; un renforcement dans les métiers de la **restauration** pour développer des concepts de restaurants plus attractifs pour les clients et mieux adaptés à leur environnement local, avec des menus plus en phase avec les attentes – des produits de qualité, sains, des cartes réduites, qui privilégient les produits locaux et durables.

Le Lifestyle, un segment en croissance

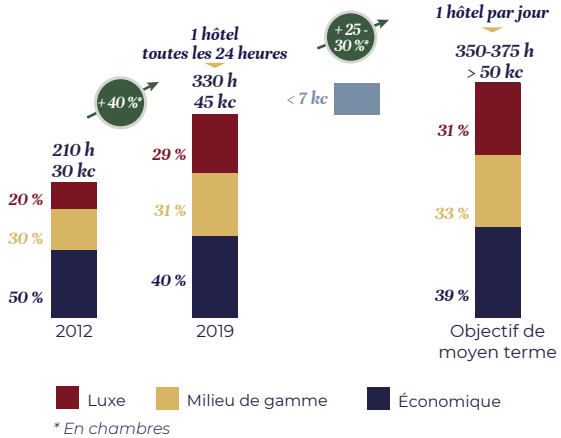
Réseau	***Pipeline***
50 hôtels	*80 hôtels*
10 000 chambres	*14 000 chambres*

SLS · MONDRIAN · HYDE · JO&JOE · 25h twenty five hours hotels · TRIBE · SO/ · MAMA SHELTER · greet

Croissance du pipeline dans le luxe



Évolution et objectif à moyen terme de développement organique



Par cette stratégie, Accor souhaite à la fois **consolider ses positions de leader** dans les régions et les segments où il est présent, **accélérer son développement dans les zones en croissance forte**, comme en Chine grâce à Huazhu [1], et pénétrer 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.

Un taux de redevance moyen en croissance grâce aux ouvertures

2019	Post-2020 [2]
1,2 k€ par chambre en rythme de croisière	1,6 k€ par chambre en rythme de croisière

Un autre levier accélérant la croissance du Groupe est la **multiplication des points de contacts** 2b au sein de son écosystème autour de l'hospitalité. Il s'agit à la fois de multiplier la fréquence d'interaction avec le client, mais aussi de générer des relais de croissance non liés à des redevances hôtelières.

LA RÉPONSE DE ACCOR

S'ajoutant aux acquisitions mentionnées ci-dessus dans les « Nouvelles activités », celles de Potel & Chabot, Paris Society ou de SBE pour développer une nouvelle ligne de services dédiée au divertissement ; Accor Local pour s'ouvrir à la clientèle de riverains, en plus des voyageurs et des travailleurs ; la stratégie d'*open innovation* pour détecter, puis tester des concepts pilotes, investir dans les start-up les plus prometteuses ; une politique de partenariat renforcée permettant de générer des commissions lors des ventes réalisées en ligne sur la plateforme digitale.

Au-delà de la croissance du réseau, des acquisitions hôtelières, de services et des partenariats qui sont autant d'opportunités pour Accor **d'élargir son terrain de jeu et sa gamme d'offres**, Accor s'est également approprié une part de la chaîne de valeur en acquérant des plateformes de réservation lui donnant accès à de nouvelles clientèles.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Plus les opportunités de contact avec les clients sont nombreuses et diversifiées, meilleures sont les chances de Accor de rencontrer de nouvelles cibles et capter de nouveaux clients. Ces canaux drainent ainsi de nouveaux clients vers Accor, des clients qui sont ensuite sensibilisés à son écosystème.

Un dernier levier de croissance, déjà évoqué plus haut, est **la fidélisation** dont l'objet est de faire croître durablement le nombre de clients du Groupe, et d'en sécuriser le chiffre d'affaires.



1 *Conseil mondial du voyage et du tourisme.*
2 *Postérieurement à la pandémie de Covid-19.*

Optimiser le modèle

Pour Accor 3a, il s'agit d'adapter la structure de coûts à l'organisation du 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 nos 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 les 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 vente *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.



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 »).

Progressant rapidement sur plusieurs objectifs de son programme *Planet 21-Acting Here* (voir page 137), Accor a souhaité requestionner son niveau d'ambition en matière de responsabilité d'entreprise sans attendre l'échéance de 2020. Ces travaux lui permettront de définir une nouvelles stratégie RSE qui maximise les potentiels d'action de son nouveau modèle *asset-light* et de répondre, toujours au plus près, aux attentes des opinions publiques, aux exigences des autorités locales et gouvernementales et à la pression croissante des clients et des investisseurs.



Sans attendre le lancement de sa nouvelle stratégie, Accor a dévoilé de nouvelles ambitions fin 2019 :

- Accor s'est engagé auprès de l'organisation *Science Based Targets Initiative* à définir une trajectoire carbone 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 176.
- 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 comprend, au-delà de l'élimination de toutes les pailles en plastique, des agitateurs et des cotons-tiges déjà engagée pour la fin de 2019 :
  - la suppression des articles de toilette individuels et gobelets en plastique d'ici fin 2020 ;
  - 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.

Accor s'est également engagé à rejoindre 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. Le détail de cet engagement est présenté en page 162.

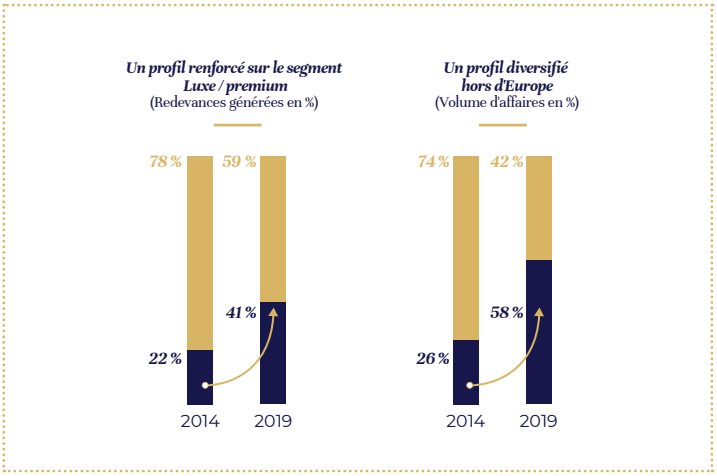
Réalisations phares 2019 illustrant la stratégie de Accor

	Générer du trafic et fidéliser	*Accélérer la croissance*		*Optimiser le modèle*		*Agir pour une hospitalité positive*
		DÉVELOPPER	MULTIPLIER	ACCOR	HÔTELS	
PROJETS TRANSVERSES						
Engagement auprès du Science Based Targets Initiative à définir 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. 2.7.3)						X
Engagement de supprimer les plastiques à usage unique d'ici 2022 (cf. 2.5.1.1)						X
Lancement de la marque employeur Be Limitless (cf. 2.3.2.1)				X	X	X
Intégration des chaînes hôtelières Mantra et Mövenpick (cf. page 45)				X	X	
MARQUES						
Lancement de la nouvelle promesse client incarnée par le programme de fidélité *lifestyle ALL-Accor Live Limitless*, combinant plateformes de distribution et nouveau programme de fidélité (cf. 1.5.2.)	X		X			
Prise de participation de 40,6 % dans le Groupe Ken, opérateur parisien de salles de sport haut de gamme (cf. 1.4.5.)	X		X			
Lancement de la nouvelle enseigne *lifestyle* TRIBE dans le segment milieu de gamme (cf. 1.4.3.)	X	X				
Lancement par sbe de l'enseigne *lifestyle* internationale *The House of Originals* dans le segment luxe / premium (cf. 1.4.3.)	X	X				
Lancement de la marque greet, centrée sur l'économie circulaire et la seconde chance des personnes, des lieux et des objets (cf. 1.4.3.)	X	X				X
PARTENARIATS						
Partenariats entre Accor et AEG, IMG et le club de football du Paris Saint-Germain dont *ALL* est devenu partenaire principal et sponsor maillot (cf. 1.5.2.)	X		X			
Partenariat entre Accor et Air France-KLM autour de leurs programmes de fidélité Flying Blue et *ALL*, permettant aux membres de cumuler simultanément miles et points (cf. 1.5.2.)	X		X			
Partenariat stratégique entre Accor et Alibaba portant sur le développement d'une gamme d'applications numériques et de programmes de fidélité améliorant l'expérience des consommateurs et des voyageurs (cf. 1.5.2.)	X		X			
Partenariat stratégique entre D-Edge & dailypoint, prévoyant la mise en œuvre d'une solution permettant aux hôtels de gérer l'ensemble du parcours clients et d'améliorer leurs ventes grâce à une gestion personnalisée et efficace des données clients (cf. 1.5.2.)	X				X	
Renforcement du partenariat international entre Accor et AEG permettant aux membres *ALL* d'accéder à des billets VIP grâce à leurs points de fidélité pour des festivals, concerts et événements sportifs opérés par AEG (cf. 1.5.2.)	X		X			
Partenariat entre Accor et Sabre pour développer la première plateforme technologique dédiée à l'hôtellerie, associant une suite complète de gestion d'actifs hôteliers aux outils de réservation centrale (cf. 1.5.2.)					X	
Partenariat entre Accor et Grab permettant à leurs membres respectifs de bénéficier d'un accès aux 39 enseignes hôtelières de Accor et à la gamme de services très étendue de GrabRewards (cf. 1.5.2.)	X		X			
Partenariat international entre Accor et Visa 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						
Accord sur la **cession de 5, 2 % du capital d'AccorInvest** pour environ 200 millions d'euros (cf. 1.3.1.)				X	X	
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 sur la **cession d'environ 5 % du capital de Huazhu Group Limited** pour 451 millions de dollars (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 plus rentable et créateur de valeur, servant l'ambition du Groupe d'atteindre un EBE de 1,2 milliard d'euros en 2022

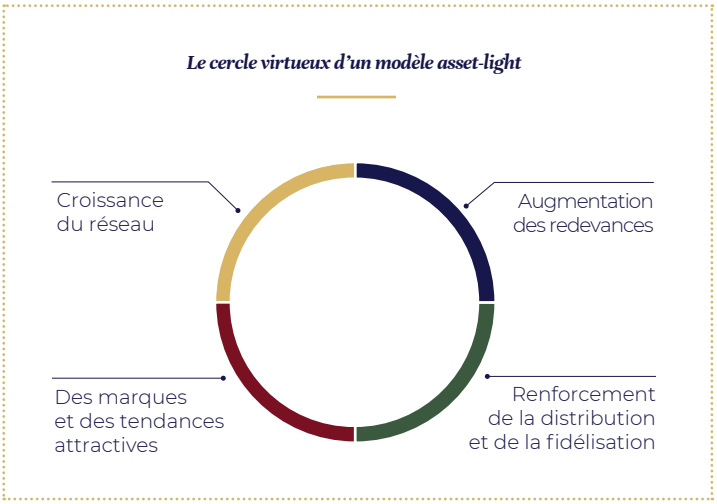
Grâce à son nouveau modèle, Accor est devenu agile, innovant et s'est enrichi autour de son cœur de métier. Le Groupe dispose désormais d'un profil opérationnel résilient, fondé sur quatre leviers stratégiques structurants qui pérennisent la croissance de ses résultats.

La mutation opérée par Accor en 2018 a profondément modifié la nature de ses revenus et son empreinte géographique. Ses revenus sont désormais majoritairement constitués des redevances perçues des hôtels franchisés et managés, qui représentent 92,7 % de l'excédent brut d'exploitation du Groupe en 2019. Le poids des régions et des segments dans le chiffre d'affaires et les résultats de Accor a également été rééquilibré au profit des pays émergents et du segment luxe / premium qui affichent des potentiels de croissance et de création de valeur très attractifs.



Désormais, la hausse des résultats du Groupe est beaucoup plus sensible à son développement organique et à sa croissance externe car tout nouvel hôtel, même non profitable, lui apporte de nouvelles redevances. Elle est aussi beaucoup plus sensible à la satisfaction Client reposant à la fois sur la qualité de la relation entretenue avec chacun, et sur les expériences qui leur sont offertes. Les résultats du Groupe sont également sensibles à l'attractivité de ses marques, de ses offres et de son programme de fidélisation.

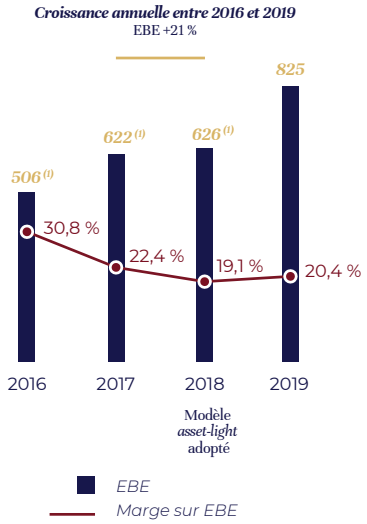
Fort d'une large gamme d'offres de services, Accor est doté de moyens lui permettant de devenir le fournisseur de services d'hospitalité le plus attractif du marché. Dans le futur, le Groupe continuera de renforcer encore la la force de sa distribution et la finesse de sa fidélisation, tout en continuant d'étoffer son portefeuille de marques et ses offres destinés à couvrir un nombre d'attentes toujours plus grand.



IMPACTS DU NOUVEAU MODÈLE SUR L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION ET LA MARGE DU GROUPE EN 2019

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 amélioré sa rentabilité. N'assumant plus les coûts de structure des hôtels, l'activité Management et Franchise portée par HotelServices dégage une marge sur excédent brut d'exploitation en croissance, représentant 74,5 % des redevances perçues en 2019.

Moins important en valeur qu'avant la mutation du modèle, l'excédent brut d'exploitation du Groupe atteint 825 millions d'euros à fin 2019. Témoignant de la résilience de son nouveau profil opérationnel, Accor s'est donné les moyens d'assurer sa croissance dans les prochaines années.



(1) Montants retraités en application de la norme IFRS 5.

OBJECTIF DE DOUBLEMENT DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION À 1,2 MILLIARD D'EUROS EN 2022

Tel qu'indiqué en première partie de ce Rapport Intégré, 2020 constituera une année d'activité significativement impactée par la pandémie de Covid-19 dont il est pour l'heure impossible d'évaluer les conséquences sur les résultats du Groupe.

Cependant, Accor croit pleinement en la capacité de rebond de son industrie, à l'image de la résilience qui a toujours été observée au lendemain de crises d'ampleur comme celle-ci. Aussi, sous réserve que cette pandémie n'affecte pas les dynamiques de croissance du RevPAR et de son développement au-delà de 2020, le Groupe estime que la situation ne remet pas en cause les sous-jacents favorables de son secteur d'activité à moyen terme, et maintient son objectif d'éxcedent brut d'exploitation fixé à 1,2 milliard d'euros en 2022.

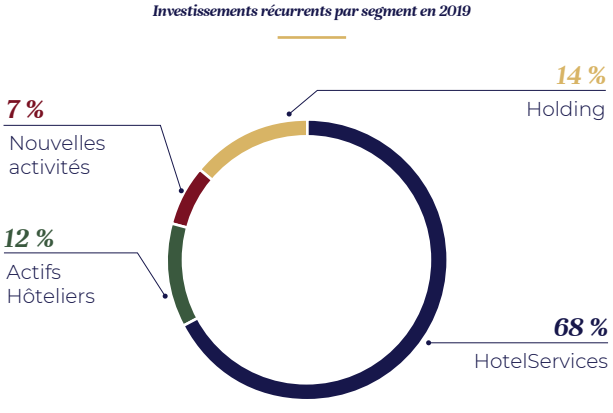
Concrètement, Accor a annoncé en 2018 que le doublement de l'excédent brut d'exploitation reposerait entre 60 % et 70 % sur la croissance des résultats de l'hôtellerie, répartie entre le développement organique et la croissance du RevPAR pour 30 à 40 %, et les nouveaux marchés liés aux acquisitions de Mantra, Atton et Mövenpick pour 30 %. Les synergies opérationnelles et les mesures d'efficience mises en œuvre représenteront 20 % de la croissance de l'EBE, tandis que les nouvelles activités contribueront à hauteur de 10 %.

Les actifs hôteliers, dont la contribution étaient attendue à 5%, ont vu leur périmètre évoluer à la baisse en raison des cessions d'actifs opérées en 2019 sur le portefeuille d'Orbis, compensé par l'impact positif de la mise en œuvre de la norme comptable IFRS 16.

Grâce à son modèle *asset-light*, Accor profite également d'un fort allégement de ses dépenses d'investissement dédiées aux rénovations immobilières, et prévoit une stabilisation de son budget de développement autour de 200 millions d'euros par an. Ces montants seront répartis à environ 75 % sur HotelServices, 15 % sur les actifs hôteliers, 5 % sur les nouvelles activités et 5 % sur la holding.

Plus agile et défensif, le Groupe assoit désormais sa politique financière sur des indicateurs de marge et de génération de *cash* parfaitement représentatifs de sa création de richesses. La performance de Accor est désormais appréciée à travers le *Free Cash Flow* qu'il génère, attendu en hausse d'au moins 10 % chaque année.

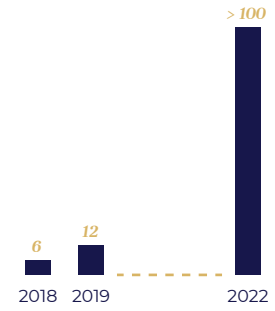
Ces objectifs ont été établis et élaborés sur une base comparable aux informations financières historiques et conforme aux méthodes comptables du Groupe.



DES INVESTISSEMENTS CONSÉQUENTS POUR ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ ET L'ATTRACTIVITÉ DU GROUPE

Déterminé à gagner en notoriété et en attractivité à l'échelle mondiale, Accor s'est par ailleurs engagé à investir 225 millions d'euros dans le déploiement de son nouveau programme de fidélité *lifestyle ALL-Accor Live Limitless*, dans la construction de partenariats visant à générer plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2022 (*versus* 6 millions d 'euros en 2018) et dans la mise en œuvre de campagnes de publicité pour ses marques internationales. Tous trois devant rapporter 60 millions d'euros à échéance 2022 et 75 millions d'euros par an à moyen terme.

Objectif de croissance du chiffre d'affaires généré par les partenariats à horizon 2022
(En millions d'euros)



DES INTÉGRATIONS BÉNÉFIQUES À LA CRÉATION DE VALEUR DU GROUPE

Compte tenu des nombreuses acquisitions réalisées par Accor depuis 2016, notamment de chaînes hôtelières, la croissance des résultats du Groupe dépend aussi de sa capacité à mener à bien l'intégration des sociétés qu'il acquiert, et à dégager les synergies identifiées durant les phases d'étude préalables.

De manière générale, ces synergies se matérialisent deux ans après la réalisation des opérations et dépassent très souvent les synergies attendues grâce à des économies de coûts permises par la relocalisation et la concentration d'activités de sièges ou d'infrastructures transverses, des économies d'échelle liées à une politique d'achat globalisée, etc.

Compte tenu de la complexité du Groupe FRHI, Accor a mis trois ans à intégrer les chaînes Fairmont, Raffles et Swissôtel au sein de ses systèmes RH, comptables, financiers, de distribution, etc. Les synergies opérationnelles, attendues aux alentours de 65 millions d'euros ont finalement été dépassées de 15 %.

S'agissant des chaînes Mantra et Mövenpick, Accor prévoit de finaliser leur intégration au sein de ses systèmes de distribution au cours du 1er semestre 2020, achevant un processus engagé en 2018. Avec ces intégrations, le Groupe s'attend à dégager à terme 31 millions d'euros d'économies. Les synergies dégagées seront très supérieures à celles envisagées, d'environ 15 % et 5 %, car ces chaînes seront affiliées aux systèmes de distribution et de fidélisation du Groupe, dont les effets bénéfiques ne sont jamais pris en compte lors des études initiales.

Par ailleurs, le développement de ces marques a été poursuivi de façon très soutenue post-acquisition, reflétant l'attractivité de Accor en matière de gestion et de franchise d'hôtels. Ainsi, FRHI a ouvert et signé 6 000 chambres depuis son acquisition par Accor, soit 14 % du réseau initial des trois chaînes, et Mövenpick a déjà ouvert et signé 4 000 chambres, soit 20 % de son réseau.

Synergies

	Prévues (€)	*vs.* plan initial %
FRHI	*65 m*	*115 %*
MANTRA GROUP	*11 m*	*115 %*
MÖVENPICK	*20 m*	*105 %*

HYPOTHÈSES DE CROISSANCE DU GROUPE[1] SOUS-TENDANT L'OBJECTIF D'EBE DE 1,2 MILLIARD D'EUROS EN 2022

HotelServices & Holding

HotelServices prévoit une croissance de son chiffre d'affaires liée à l'augmentation du revenu moyen par chambre supérieur à 3 %, et à un développement de son réseau dans les zones dynamiques et sur les segments les plus rémunérateurs supérieurà 5 %. Combinée à une optimisation de ses coûts de structure, la croissance de l'excédent brut d'exploitation d'HotelServices sera comprise annuellement entre 10 et 12 %.

Actifs Hôteliers

La division des Actifs Hôteliers prévoit une croissance du revenu moyen par chambre supérieure à 3 %. En raison des cessions hôtelières résultant de l'optimisation de son parc immobilier, principalement celui d'Orbis et de Mövenpick, la contribution des actifs hôteliers, qui étaient initialement attendue à 5%, va évoluer à la baisse, compensée par l'impact positif de la mise en œuvre de la norme comptable IFRS 16.

Nouvelles Activités

La division des Nouvelles Activités prévoit une croissance de chiffre d'affaires supérieure à 10 % à périmètre et change constats.

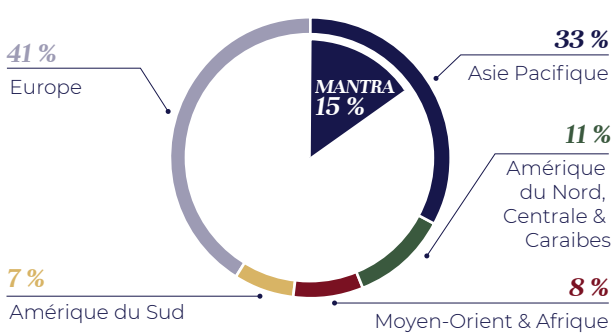
	HotelServices & Holding	Actifs Hôteliers	Nouvelles Activités
Croissance des ventes	RevPAR *> +3 %* + Dev. *> 5 %*	RevPAR *> +3 %* + Rotation des actifs	Croissance de chiffre d'affaires à deux chiffres
EBE	Taux de croissance annuel moyen *+10 - 12 %*	Taux de croissance annuel moyen *+2 - 3 %*	Rentabilité *Q4 2019*
Free Cash Flow récurrent	Taux de croissance annuel moyen *> 10 %*		
Conversion Cash [2]	Taux annuel moyen *> 70 %*		

RÉALISATIONS 2019

Actifs Hôteliers

Cette division inclut principalement des hôtels exploités par Mantra en Australie et des hôtels situés au Brésil. En 2019, Mantra a généré 15 % du chiffre d'affaires du Groupe. La division des Actifs Hôteliers représente 25 % de l'excédent brut d'exploitation de Accor.

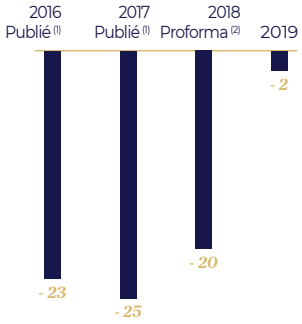
La performance de l'Asie Pacifique impactée par Mantra
(Chiffre d'affaires par région)[1]



(1) HotelServices & Actifs hôteliers hors remboursement des coûts de personnel des hôtels aux propriétaires.

Nouvelles Activités

L'excédent brut d'exploitation s'est accrû en 2019 de 89 % par rapport à 2018, et se situe maintenant à l'équilibre.



(1) Données 2016 et 2017 avant application de la norme IFRS16.
(2) Données proforma après application de la norme IFRS16.

La fusion de Fastbooking et d'AvailPro en D-Edge est finalisée.

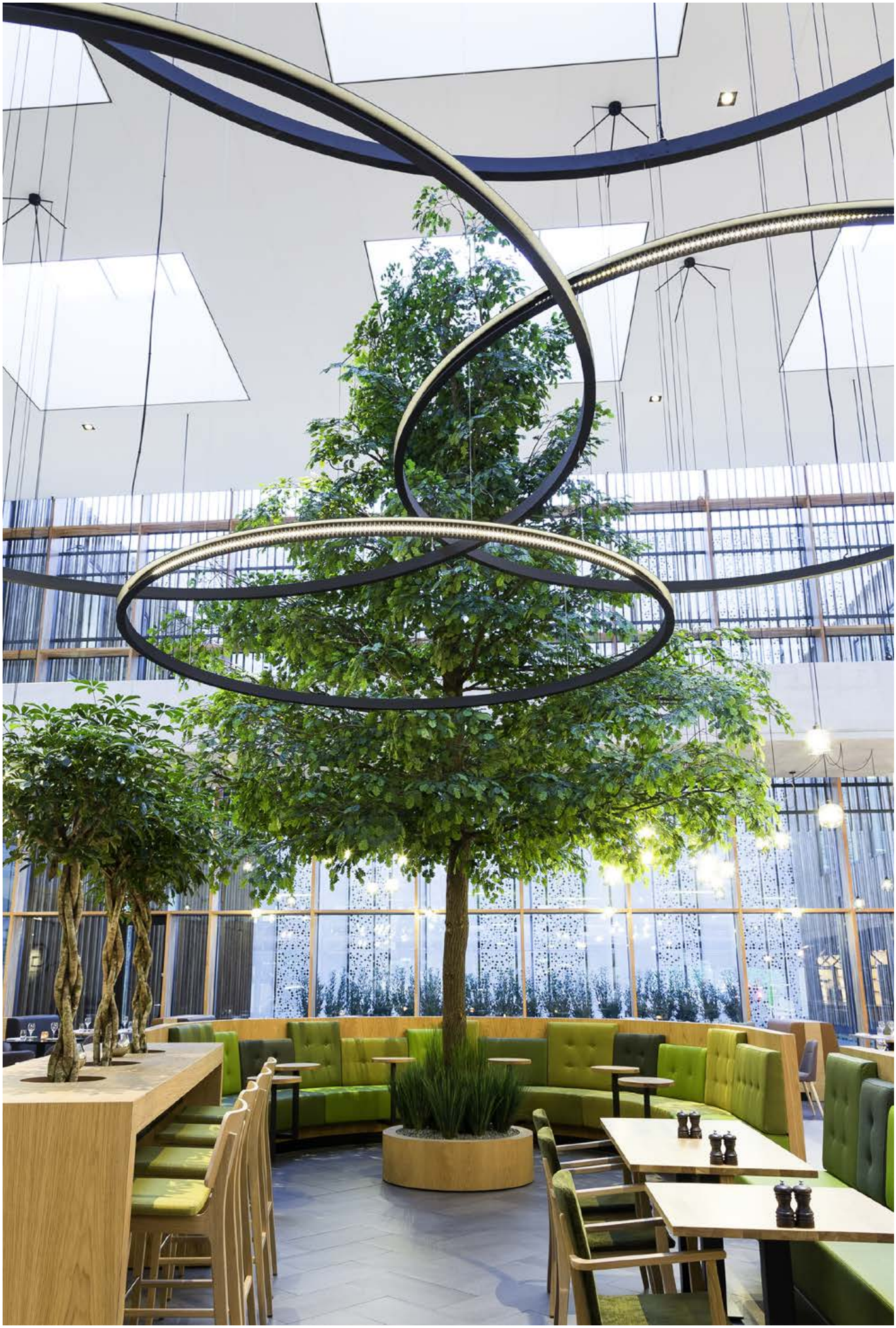
Le chiffre d'affaires de Gekko, VeryChic, D-Edge et ResDiary s'est accru de 13 %, et dégage une marge à deux chiffres.

Gekko intègrera prochainement la distribution du Groupe.

Certaines activités comme Gekko et ResDiary seront prochainement intégrées dans HotelServices.

Onefinestay et John Paul ont mis fin aux contrats non-profitables. Accor étudie de potentiels partenariats avec ces deux activités et D-Edge.

1 *Hors impact de la pandémie de Covid-19 sur les dynamiques de RevPAR et de développement du Groupe au-delà de 2020.*
2 *Taux de conversion cash = (EBE – Investissements récurrents – remboursement des passifs de loyer) / (EBE – remboursement des passifs de loyer).*



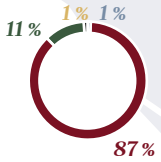
Performances et leaderships



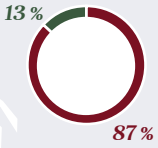
AMÉRIQUE DU NORD, CENTRALE & CARAÏBES

31 300 collaborateurs

Collaborateurs par mode d'exploitation



Répartition du parc hôtelier*



Parc hôtelier et pipeline

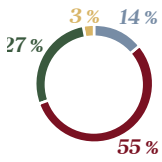




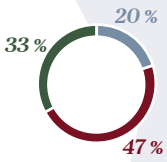
AMÉRIQUE DU SUD

20 100 collaborateurs

Collaborateurs par mode d'exploitation



Répartition du parc hôtelier*



Parc hôtelier et pipeline



DANS LE MONDE

~300 000
COLLABORATEURS

1 026
MILLIONS D'EUROS
DE REDEVANCES HÔTELIÈRES

436 808
CHAMBRES EN HÔTELS
MANAGÉS

256 063
CHAMBRES EN HÔTELS
FRANCHISÉS

46 666
CHAMBRES EN HÔTELS
FILIALES

64 M
DE MEMBRES PORTEURS
DE CARTES (HORS HUAZHU)

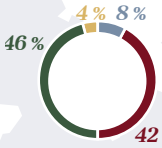
+31 %
DE PORTEURS
DE CARTES EN 2019



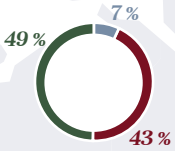
EUROPE

88 100 collaborateurs

Collaborateurs par mode d'exploitation



Répartition du parc hôtelier*



Parc hôtelier et pipeline

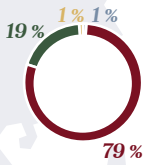




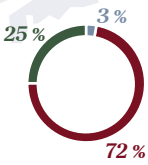
ASIE-PACIFIQUE

120 700 collaborateurs

Collaborateurs par mode d'exploitation



Répartition du parc hôtelier*



Parc hôtelier et pipeline

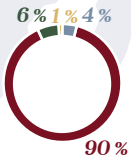




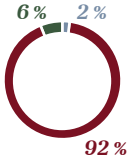
AFRIQUE & MOYEN-ORIENT

37 800 collaborateurs

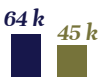
Collaborateurs par mode d'exploitation



Répartition du parc hôtelier*



Parc hôtelier et pipeline



Réseau et Pipeline
- Parc hôtelier
- Pipeline

Mode d'exploitation
- Hôtels filiales
- Hôtels managés
- Hôtels franchisés
- Sièges

** En pourcentage du nombre de chambres.*

Performances financières

Volume d'affaires d'HotelServices (en Mds €)



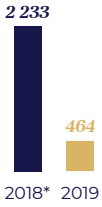
Chiffre d'affaires (en M€)



Excedent brut d'exploitation (en M€)



Résultat net part du Groupe (en M€)

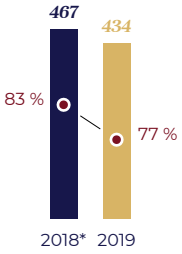




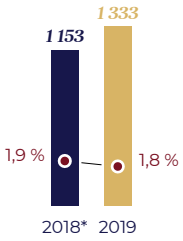
CAPITALISATION BOURSIÈRE
au 31 décembre 2019

11,3 Mds €

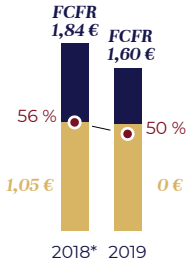
Cash-flow recurrent (en M€)
Cash conversion en % de l'EBE



Endettement net (en M€)
Coût de la dette (en %)



FCFR[(1)] par action (en €)
Taux de distribution (en %)
Dividende par action (en €)



** Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

(1) Free Cash Flow récurrent.

LES NOTATIONS FINANCIÈRES ET EXTRA-FINANCIÈRES DE ACCOR

INVESTMENT GRADE :
S&P : BBB- avec perspective négative
Fitch : BBB- avec perspective négative

ACCOR CHAMPION DE LA RSE AUPRÈS DES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRES DANS SON SECTEUR :
#2 CDP Carbon
#1 ISS-Oekom
#2 Sustainalytics
#1 MSCI
Accor est également listé dans les indices suivants : STOXX®, Euronext Vigeo, FTSE4Good, Ethibel Sustainability et a reçu le Silver Class Sustainability Award 2018 par RobecoSAM.
Accor est intégré au classement *durable* du *Sustainability Yearbook* 2019 publié pour la première fois par Robeco-SAM.

UNE CAPACITÉ FINANCIÈRE RENFORCÉE

Grâce aux cessions de 70 % d'AccorInvest, de 85,8 % d'Orbis, de 16 hôtels Mövenpick et de 5 % de Huazhu, Accor a significativement réduit le nombre de ses actifs, et la dette contractée pour les financer.

Ces cessions ont permis au Groupe de renforcer sa structure financière tout en poursuivant sa croissance organique, l'acquisition de chaines d'hôtels et de nouvelles activités de services qui élargissent son terrain de jeu, et les partenariats créateurs de valeur renforçant sa fidélisation.

Désormais, Accor n'engage plus que très peu d'investissements dans l'immobilier, et bénéficie d'une structure de coûts allégée, assise sur un modèle de redevances optimisé. Ainsi, le Groupe est moins exposé aux retournements de cycles économiques.

Grâce aux liquidités obtenues et à son modèle *asset-light*, Accor dispose d'une assise financière solide pour soutenir sa stratégie, confortée par un bilan robuste et des *cash flows* structurellement plus importants.

DES ACQUISITIONS CIBLÉES

Fort de capacités d'investissement renforcées, et tout en veillant à la qualité de son profil de crédit et à sa notation financière *Investment grade* [1], Accor entend affecter ses ressources et les *cash flows* générés par son nouveau modèle d'affaires à des opérations de croissance externe. À travers ces opérations, Accor acquerra 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 dans des marchés, des offres de services et des segments spécifiques se poursuivront de façon disciplinée sur la base d'indicateurs financiers exigeants, et de projections de croissance de résultats attractives.

POLITIQUE DE DISTRIBUTION ORDINAIRE

La politique de distribution du Groupe a été redéfinie en 2018 pour être corrélée directement à la création de valeur de son nouveau modèle économique et à sa profitabilité. Afin d'être plus lisible, et directement assise sur la génération de cash flow, la détermination du dividende se base sur le Free Cash Flow récurrent généré par Accor, auquel un taux de distribution de 50 % est appliqué.

Exceptionnellement, au regard des incertitudes que la pandémie de Covid-19 fait peser sur les activités de Accor en 2020, le Groupe a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019.

RETOUR EXCEPTIONNEL AUX ACTIONNAIRES SOUS LA FORME D'UN NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

L'assise financière solide du Groupe lui permet de mener conjointement des opérations de croissance externe opportunes et des retours exceptionnels à ses actionnaires, tout en s'assurant un profil de crédit robuste et le statut *Investment Grade*.

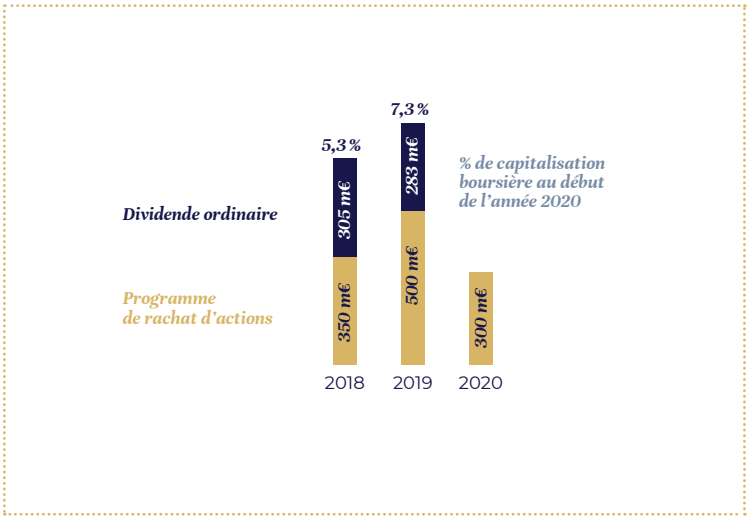




En 2018, Accor s'était fixé l'objectif de racheter 10 % de son capital jusqu'en juillet 2020 en procédant dans un premier temps à des rachats d'actions propres à hauteur de 350 millions d'euros, puis de 500 millions d'euros en 2019, totalisant pour 850 millions d'euros à fin 2019, soit 7,5 % du capital.

Disposant de ressources nouvelles importantes, le Groupe a annoncé prévoir de réaliser en 2020 et 2021 un nouveau retour aux actionnaires de 1,0 milliard d'euros, incluant 300 millions d'euros du programme de rachat lancé en 2018, soit 2,5 % du capital de Accor, ainsi que 700 millions d'euros répartis à hauteur de 300 millions d'euros en 2020, et 400 millions d'euros en 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 envisagées, le Groupe a décidé de les suspendre jusqu'à nouvel ordre afin de préserver ses liquidités dans le contexte actuel de pandémie de Covid-19.

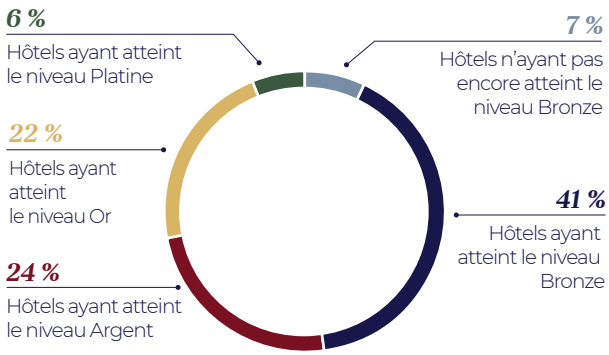


1 *Dette nette ajustée / EBE < 2,5x-3,0x et MBA ajutée / dette nette >25%-30.*

Performances extra-financières

Les hôtels disposent d'une feuille de route : *Planet 21 In Action*. Elle fixe 10 actions de référence (socle imposant le respect d'actions de réduction des impacts environnementaux ou sociaux ou l'engagement dans les programmes phares du Groupe), obligatoires pour tous, qui déterminent l'atteinte du niveau « Bronze », préalable à l'obtention des niveaux supérieurs, « Argent », « Or » ou « Platine ». Pour atteindre les niveaux supérieurs, *Planet 21 In Action* propose environ 60 actions à points, à choisir librement par l'hôtel.

Niveaux de Planet 21 in Action atteints par les hôtels en 2019



-6,1 %
de consommations d'eau entre 2015 et 2018
(qui font suite à - 8,4 % entre 2011 et 2015, et - 12 % entre 2006 et 2010)

-6,4 %
de consommation d'énergie entre 2015 et 2019
(qui font suite à - 5,3 % entre 2011 et 2015, et - 5,5 % entre 2006 et 2010)

-12,9 %
d'émissions de gaz à effet de serre entre 2015 et 2019
(qui font suite à - 6,2 % entre 2011 et 2015)

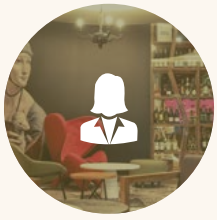
77 %
de taux d'engagement collaborateurs







PART DES FEMMES DANS LES EFFECTIFS
Répartition des femmes par type de poste en 2019



43 %
de femmes dans les effectifs

42 %
sont encadrantes

dont
29 %
directrices d'hôtels

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 (plus de 50 % 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 2019 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 : constitué de 15 membres représentant l'ensemble des métiers et des zones géographiques dans lesquels le Groupe opère, il 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.

Le Com'Y (anciennement *Shadow Comex*) : composé d'une dizaine de collaborateurs, femmes et hommes de moins de 35 ans, qui a été constitué par le Groupe pour venir en support du Comité exécutif, auquel il formule des avis.

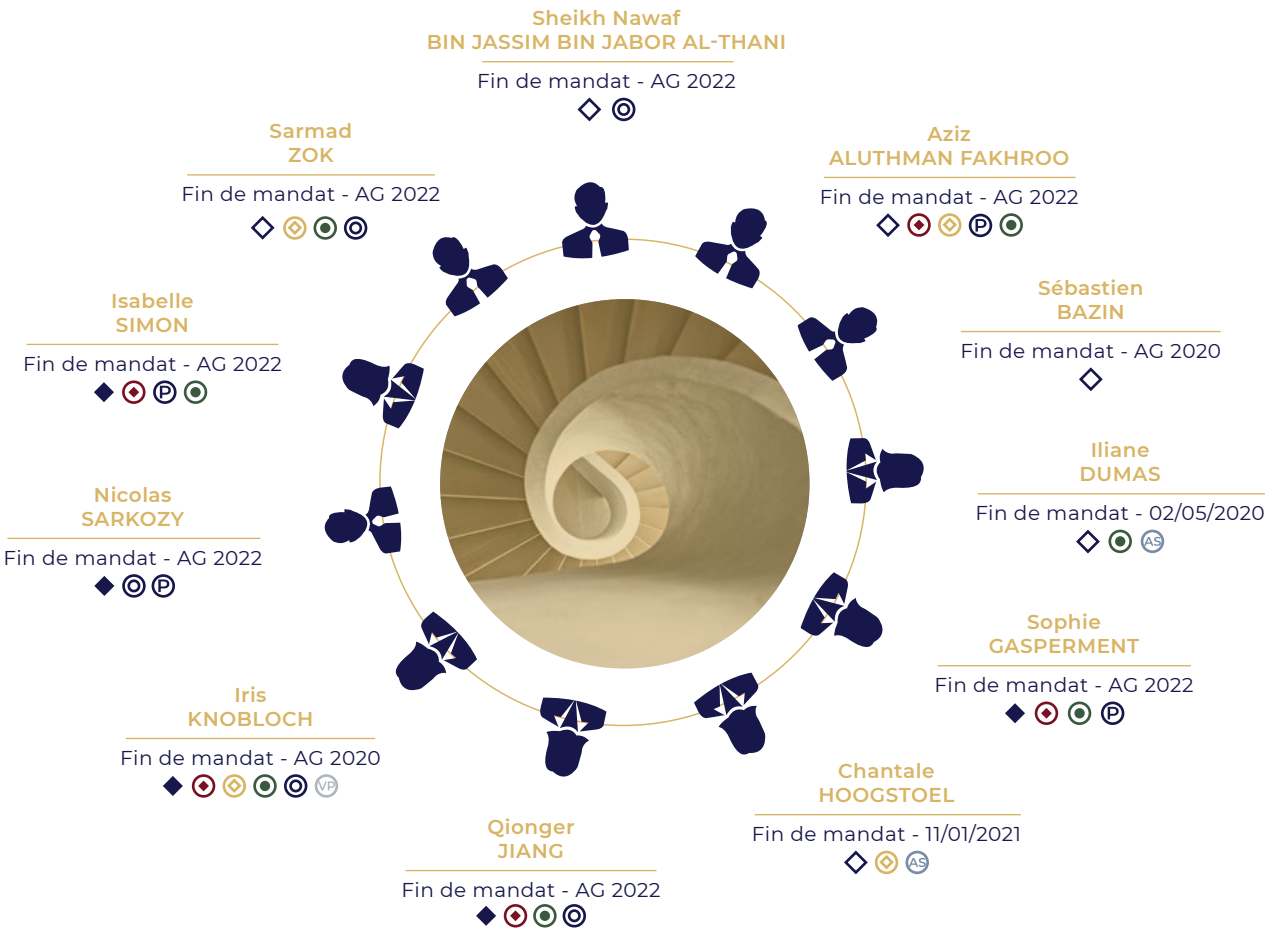
Depuis 2014, **le Comité Éthique et RSE** a pour rôle de rendre compte au Comité exécutif des questions relatives à l'Éthique et à la RSE, d'émettre des recommandations et de débattre de toute question relative à l'éthique managériale ou à la conduite des affaires, ou à d'éventuelles situations de conflits 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.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2019



COMITÉ AUDIT, COMPLIANCE ET RISQUES
COMITÉ ENGAGEMENTS
COMITÉ NOMINATIONS, RÉMUNÉRATIONS ET RSE
COMITÉ STRATÉGIE INTERNATIONALE

Indépendant
Non Indépendant
Administrateur assurant la présidence d'un Comité
Administratrices représentant les salariés
Vice-présidente et Administratrice référente

TAUX DE FÉMINISATION	ÂGE MOYEN	INDÉPENDANCE DU CONSEIL
+ de 40 %	53 ans	+ de 50 %

CONSEIL D'ADMINISTRATION

9 réunions en 2019

90 % d'assiduité

- Cession de 85,8 % du capital d'Orbis à Accor Invest
- Cession de 5 % du capital de Huazhu et de 5,2 % du capital d'AccorInvest
- Accord de *sale & management back* des hotels Mövenpick en location
- Revue de la structure de financement de la Société
- Poursuite du programme de rachat d'actions
- Opération d'actionnariat salarié
- Comptes annuels sociaux et consolidés 2018 et comptes semestriels 2019
- Suivi de la mise en œuvre du programme de compliance
- Examen des conventions réglementées
- Examen de l'indépendance des administrateurs et étude des potentiels conflits d'intérêts
- 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 2019

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.

COMITÉS SPÉCIALISÉS

Engagements

5 réunions

- Revue des différents projets d'acquisition et de cession

Nominations, rémunérations et RSE

5 réunions

- Politique de rémunération du Président-directeur général
- Revue du plan d'intéressement à long terme 2019 et actionnariat salarié
- Revue du processus de succession
- Revue de l'indépendance des administrateurs
- Examen de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale
- Suivi des recommandations du Code AFEP/MEDEF

Audit, compliance et risques

4 réunions

- Comptes annuels et semestriels
- Résultats financiers du Groupe
- Revue des impacts comptables des opérations d'acquisition
- Examen des honoraires des Commissaires aux Comptes
- Adoption d'une charte des conventions réglementées
- Règlement général sur la protection des données
- Suivi du programme de compliance du Groupe

Stratégie internationale

2 réunions

- Actualité et impact sur les activités du Groupe

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.

La RSE, incluant l'engagement des collaborateurs, compte pour au moins 10 % des critères d'attribution de la part variable de la rémunération, adaptés selon la fonction ou la famille de métier. Ainsi, pour les fonctions opérationnelles, le taux de déploiement du niveau *Planet 21* « Bronze » des hôtels sert de critère principal. Néanmoins, localement, les managers sont libres d'ajouter d'autres critères en lien avec des priorités ou enjeux spécifiques du pays ou de la région. Pour les fonctions support, les managers peuvent définir un objectif en lien avec la filière métier, à partir d'une liste de critères RSE préalablement identifiés.

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 2020, ainsi que les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Président-directeur général seront soumis pour approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020 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 & de la RSE en fonction notamment : ◇ de l'expérience ◇ des responsabilités ◇ des pratiques de marché	950 000 euros Inchangée depuis le 1er janvier 2016
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 Groupe *vs* budget 2020, *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel *vs* budget 2020, croissance organique nette du nombre de chambre, hors acquisition, en ligne avec le budget 2020 ◇ **extra-financiers** (expérience client, RSE y compris engagement collaborateurs)	Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente
	Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : ◇ vision stratégique et identification d'options stratégiques ◇ 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

Une démarche structurée de gestion globale des risques

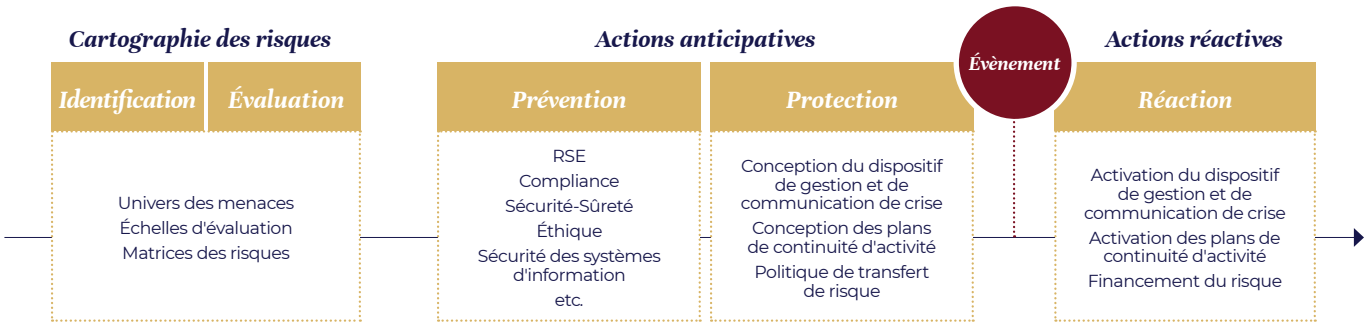




La démarche

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 l'image du Groupe ;
- **de protéger les clients, 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.

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	Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques
	Détérioration de la situation géopolitique, sanitaire ou économique
	Non-conformité aux standards, lois et règlementations
RISQUES ASSOCIÉS AU MODÈLE D'AFFAIRES	Intégration des acquisitions
	Indisponibilité des données opérationnelles numériques





1.

Présentation du Groupe

1.

1.1 Historique 63

1.2 Les activités du Groupe 70

1.2.1 Un catalogue de marques équilibré et renforcé sur les segments dynamiques et créateurs de valeur 70

1.2.2 Une offre d'expériences plurielle et lisible 70

1.3 Un modèle économique simplifié, élargi et plus agile 86

1.3.1 Finalisation du profil asset-light du Groupe 86

1.3.2 Un modèle *asset-light* centré sur les contrats de management et de franchise 87

1.4 Des investissements consolidant le réseau, le portefeuille de marques et les offres de services du Groupe 91

1.4.1 Des acquisitions hôtelières qui diversifient le portefeuille de marques du Groupe et densifient son réseau dans les zones en croissance 91

1.4.2 Des partenariats hôteliers qui enrichissent le portefeuille de marques du Groupe et densifient son réseau dans les zones en croissance 92

1.4.3 Renforcement du portefeuille de marques dans le segment *lifestyle* 92

1.4.4 Un portefeuille de marques très étoffé, et équilibré 93

1.4.5 Un écosystème riche de services qui en renforcent les performances 94

1.5 Des investissements pour consolider la capacité digitale et de fidélisation du Groupe 95

1.5.1 Une stratégie centrée sur les attentes des clients et des partenaires 95

1.5.2 Le programme « Impact » pour répondre aux enjeux de transformation digitale 96

1.6 Développement et empreinte géographique du Groupe 100

1.6.1 Un développement record porté par les acquisitions et la croissance organique 100

1.6.2 Une couverture mondiale sur l'ensemble des segments de marché 100

1.6.3 Une implantation solide sur les marchés émergents 103

1.6.4 Des implantations renforcées dans les segments luxe et premium 105

1.7 Marché et concurrence 106

1.8 Gestion des risques 107

1.8.1 Architecture du dispositif de gestion des risques 107

1.8.2 Gouvernance de la gestion des risques 109

1.8.3 Facteurs de risques 110

1.8.4 Dispositifs de prévention et de protection 116

1.9 Contrôle interne et audit interne 117

1.9.1 Objectifs du contrôle interne 117

1.9.2 Organisation générale en matière de contrôle interne 118

1.9.3 L'organisation de l'Audit interne Groupe 120

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 122

Profil

Accor est un leader mondial de l'hospitalité augmentée, qui propose des expériences uniques dans plus de 5 000 hôtels et résidences implantés dans 100 pays. Depuis plus de 50 ans, tout le savoir-faire hôtelier de Accor s'illustre à travers une collection incomparable de 39 marques hôtelières, du luxe à l'économique. Le Groupe propose également des solutions digitales qui maximisent la distribution, optimisent l'exploitation hôtelière et enrichissent l'expérience client.

Avec *ALL – Accor Live Limitless*, le nouveau compagnon *lifestyle* du quotidien, la relation entre le Groupe et ses clients, membres et partenaires évolue d'une dimension transactionnelle vers un registre plus émotionnel afin d'offrir une nouvelle manière d'aspirer à vivre, travailler et se divertir sans limite. Plus que des nuits d'hôtel, ALL, propose à ses clients de nouveaux modes de vie qui associent restauration, vie nocturne, bien-être ou coworking.

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 1982

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

- 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 1990

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

- 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 1995

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

- 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 1998 — 1999 2002 — 2003 2005

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

- 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

- 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

- 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 2007 2008

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

- 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

- 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 — 2010 — 2011 →

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 hotelF1, représentant 12 300 chambres.
- Accor ouvre 27 300 nouvelles chambres sur l'année.

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

- 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 2013 2014

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

- 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

- 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 — 2016 — 2017 →

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

- 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

- 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 2e trimestre 2018.

2018 2019

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

- Accor a finalisé la transformation de son modèle asset-light avec les cessions de 85,8 % 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.

1.2 Les activités du Groupe

Tel que précédemment décrit dans le Rapport Intégré 2019, 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 catalogue de marques équilibré et renforcé sur les segments dynamiques et créateurs de valeur

Dans la compétition que se livrent les acteurs de l'hospitalité, chacun travaille à être le plus attractif possible pour ses clients en cherchant 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 aujourd'hui un enjeu majeur de différenciation.

Accor veille constamment à identifier les tendances prometteuses lui permettant de proposer les produits les plus attractifs. À cette fin, le Groupe crée et/ou acquiert les marques et les lieux 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

Chaque jour, Accor accueille plus de 600 000 hôtes qui séjournent et déjeunent dans ses 5 000 adresses.

Avec ses 39 marques hôtelières à fin 2019, 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

16 hôtels, soit 2385 chambres dans 13 pays, et 2000 chambres en développement.

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

26 hôtels, soit 3 090 chambres dans 11 pays, et 3 013 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 prochainement transposé dans une collection internationale d'hôtels Orient Express, un nouveau voyage vers la sophistication absolue.

Réseau

Une collection de 10 adresses en 2030.



DELANO

Delano (sbe) 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

2 hôtels, soit 1 308 chambres dans 1 pays, et 135 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 874 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

79 hôtels, soit 31 091 chambres dans 27 pays, et 8 157 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 pécheurs, 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 1 844 chambres dans 2 pays, et 2 026 chambres en développement.

SO/

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

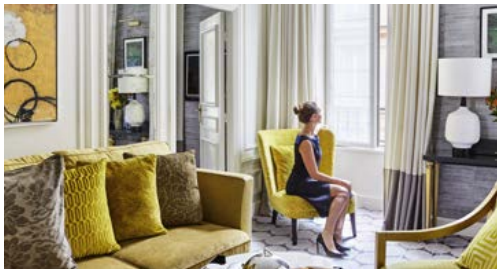
9 hôtels, soit 1 349 chambres dans 8 pays, et 2 526 chambres en développement.



VIVRE

Segment Luxe (suite)

SOFITEL



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

119 hôtels, soit 30 131 chambres dans 45 pays, et 5 418 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

6 hôtels, soit 1 836 chambres dans 4 pays, et 558 chambres en développement.



RIXOS



Désireux de faire découvrir le sens de l'hospitalité turque et de faire vivre des expériences de détente absolue dans des environnements de grand luxe, les hôtels Rixos sont des lieux de villégiature exceptionnels. Chez Rixos, le « tout compris » est exclusif.

Réseau

24 hôtels, soit 8 877 chambres dans 7 pays, et 3 423 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 eco-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

35 hôtels, soit 852 chambres dans 20 pays, et 472 chambres en développement.

GALLERY

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. MGallery a accueilli **21c Museum Hotels** dans sa collection. 21c Museum Hotels combine des musées d'art contemporain, des hôtels-boutiques et des restaurants animés par des chefs cuisiniers.

Réseau

110 hôtels, soit 11 686 chambres dans 32 pays, et 7 177 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 ornant les murs, livres d'art, chaînes de télévision dédiées, organisation de visites sur le thème de l'art... Sophistication et service personnalisé, pour vivre une expérience unique.

Réseau

9 hôtels, soit 2 209 chambres en Australie.

MONDRIAN

Mondrian (sbe) 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

5 hôtels, soit 1 030 chambres dans 2 pays, et 1 773 chambres en développement.



VIVRE

Segment Premium (suite)

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

136 hôtels, soit 40 068 chambres dans 41 pays, et 13 283 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 14 789 chambres dans 18 pays, et 4 837 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

15 hôtels, soit 2 239 chambres dans 8 pays, et 2 347 chambres en développement.

25h
twenty five hours hotels

Chez 25hours, les hôtels sont uniques et sur mesure. Ils 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 1 173 chambres en développement.



VIVRE

Segment Premium (suite)

MÖVENPICK



Chez Mövenpick tout est histoire d'instants. Le moindre petit geste peut faire la différence ; c'est pourquoi les hôtels Mövenpick ont 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

97 hôtels, soit 23 398 chambres dans 26 pays, et 11 052 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 230 chambres en développement.



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

56 hôtels, soit 12 711 chambres dans 12 pays, et 5 934 chambres en développement.

VIVRE

Segment Premium (suite)

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 4 798 chambres dans 3 pays, et 507 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

31 propriétés, soit 2 141 appartements dans 3 pays, et 536 appartements en développement.



VIVRE

Segment Milieu de gamme

mantra



Des hébergements haut de gamme et un accueil chaleureux dans des villes animées et des stations de bord de mer prisées. Que l'on voyage pour affaires ou pour se détendre en famille, on se sent comme chez soi. Hôtels, resorts ou appartements, Mantra dispose de l'endroit parfait dans la destination idéale.

Réseau

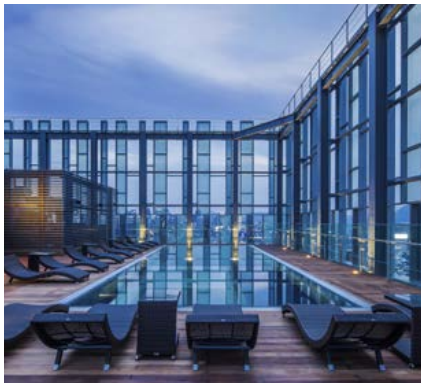
77 hôtels, soit
15 526 chambres dans
3 pays, et 691 chambres en développement.

NOVOTEL

Chaque Novotel est une destination en soi. Leur design moderne, naturel et intuitif, donne à ces 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

536 hôtels, soit
104 835 chambres dans
62 pays, et 31 449 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, le F&B et l'artisanat.

Réseau

842 hôtels, soit
110 228 chambres dans
62 pays, et 32 443 chambres en développement.

VIVRE

Segment Milieu de gamme (suite)

adagio



Être loin de chez soi 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

113 apparthotels, soit 12 719 chambres dans 13 pays, et 6 151 chambres en développement.

MAMA SHELTER

Mama 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 des assiettes aussi, avec des plats généreux et uniques conçus par des chefs fantastiques. Comme une maman, Mama prend soin de nous !

Réseau

13 hôtels, soit 1 790 chambres dans 5 pays, et 1 332 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.

Réseau

1 hôtel, soit 126 chambres en Australie, et 4 309 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'animation 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

23 hôtels, soit 3 447 chambres dans 2 pays.

ibis

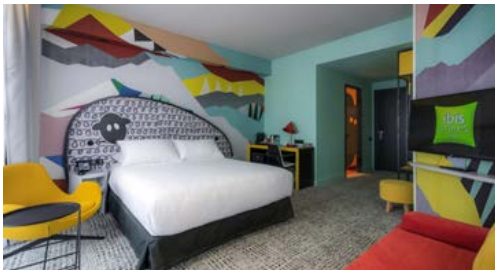
ibis accueille les visiteurs dans des lieux vibrants où chacun peut venir dormir, se restaurer, faire de nouvelles rencontres ou profiter de musique live. Des possibilités infinies s'offrent alors dans des espaces repensés et flexibles, propices aux interactions et au partage entre les clients, les voyageurs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

Réseau

1 218 hôtels, soit 155 678 chambres dans 67 pays, et 24 190 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

534 hôtels, soit 56 277 chambres dans 51 pays, et 27 178 chambres en développement.

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

636 hôtels, soit 63 783 chambres dans 23 pays, et 7 361 chambres en développement.



VIVRE

Segment Économique (suite)

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

1 hôtel, soit 52 chambres en France, et 1 039 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 1 096 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, hôtelF1 repense confort, design et service. De nouvelles offres « à la carte « sont lancées pour permettre aux clients d'enrichir leur expérience.

Réseau

172 hôtels, soit 13 198 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

11 sites dont 9 en région parisienne et 2 à Lyon.

Plus de 300 espaces managés par Accor et 1 000 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

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

Pavillon Gabriel, Pavillon Kléber, Pavillon Dauphine, Hôtel d'Évreux.

PARIS SOCIETY

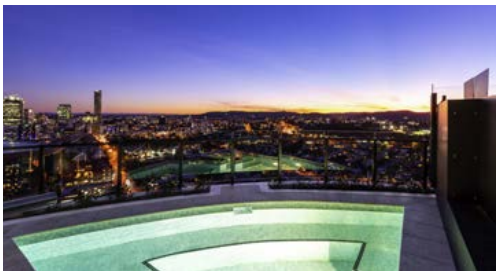
En un peu moins de 10 ans, Paris Society est devenu un leader de l'événementiel, de l'hospitalité et du divertissement en France. La marque se développe aujourd'hui autour de trois axes : CLUBS, des institution qui font bouger les nuits parisiennes ; TABLES, des restaurants d'exceptions, laboratoires d'un nouvel art de la restauration ; 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, et 9 projets prestigieux en développement.

Activité

16 000 événements organisés chaque année.



DISRUPTIVE GROUP



Disruptive Group (sbe) possède et exploite des marques *lifestyle* uniques dans le domaine de la restauration et de la vie nocturne. Les marques de Disruptive Group proposent des expériences à 360 degrés dans les hôtels sbe, mais aussi dans des restaurants indépendants dans le monde entier.

Réseau

30 marques *lifestyle*, 100 lieux dans le monde, 14 restaurants Katsuya.

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 400 spas de luxe / Plus de 500 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 parfaits 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 hôtels et locations privées 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



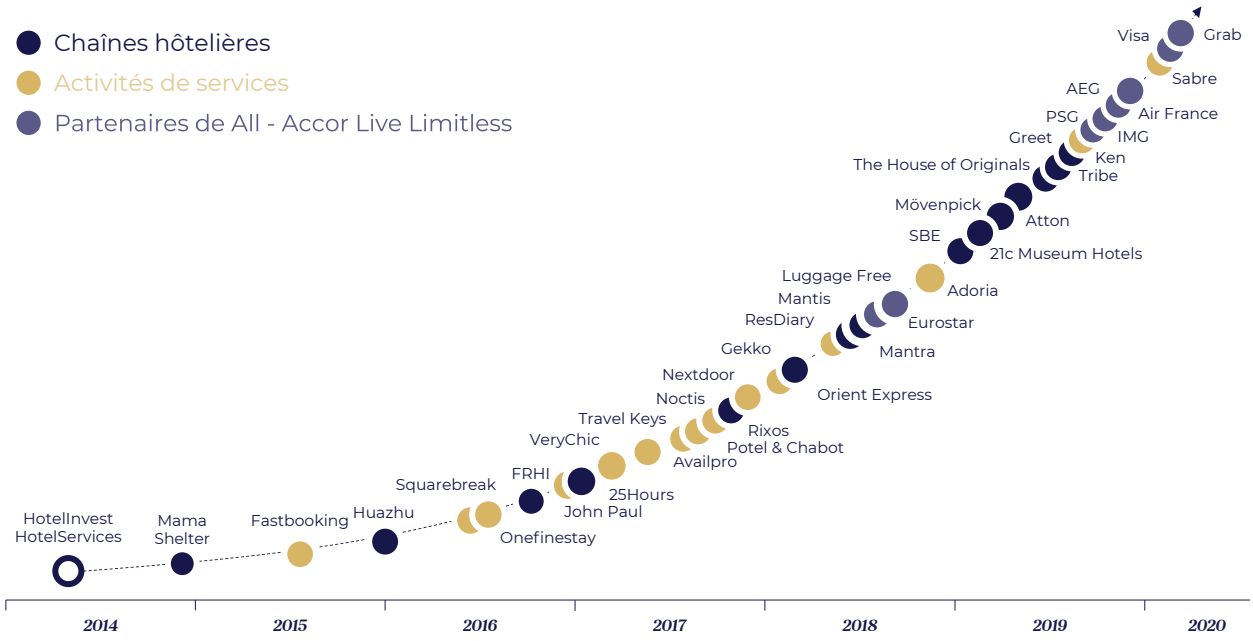
Astore, c'est une équipe mondiale et locale d'experts qui répond à tous besoins en matière d'hospitalité grâce à des solutions numériques innovantes pour sécuriser et maximiser les acquis des hôteliers.

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 profondément redéfini son modèle économique en cédant quasiment tout l'immobilier qu'il détenait. Parallèlement, il a bâti un écosystème d'hospitalité grâce à de nombreuses acquisitions et des partenariats qui lui ont permis d'accroitre ses sources de revenus dans les zones en croissance, sur les segments les plus 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 2019, Accor a poursuivi sa stratégie *asset-light* en cédant la majeure partie des actifs immobiliers qu'il détenait encore, notamment à travers sa filiale Orbis en Europe Centrale, ainsi que 16 hôtels Mövenpick et une partie de ses participations dans Huazhu et AccorInvest.

Cession de l'activité immobilière d'Orbis, consolidant le leadership du Groupe en Europe Centrale

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*.

En vue de gagner en flexibilité sur la gestion du portefeuille d'hôtels d'Orbis et d'en céder les murs tout en 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 par Accor de l'activité de Services hôteliers 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 potentiels, Accor a conclu un accord ferme 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.

Cette cession a été finalisée le 11 mars 2020.

Cession de 5,2 % du capital d'AccorInvest réduisant la participation de Accor dans AccorInvest à 30 %

Accor a signé en novembre 2019 un accord pour la cession de 5,2 % du capital d'AccorInvest avec plusieurs actionnaires existants de la société pour un montant de 199 millions d'euros. Ce montant représente une hausse de 12,9 % de la valeur d'AccorInvest par rapport à la cession réalisée en 2018, reflétant les effets positifs de la transformation engagée par AccorInvest, premier propriétaire hôtelier européen. Avec cette cession, Accor détient désormais 30 % d'AccorInvest, soit la participation minimale que le Groupe s'est engagé à conserver dans le cadre de la cession d'AccorInvest en 2018, jusqu'en mai 2023.

Pour rappel, AccorInvest compte 30 000 collaborateurs dans 25 pays à travers le monde, et possède 846 actifs immobiliers (122 000 chambres) sur les 1 182 que comptait Accor en propriété et en location. 348 hôtels sont détenus en pleine propriété par AccorInvest et 498 sont exploités sous contrats de location à loyers fixes et variables. Les contrats de management encadrant la relation entre Accor et AccorInvest, notamment les redevances versées par AccorInvest à Accor, correspondent aux pratiques de marché. Indexées sur le résultat brut d'exploitation des hôtels (redevances de performance), ces redevances ont vocation à progresser dans le temps grâce aux investissements engagés pour accroître la performance des hôtels du portefeuille de la société. Accor détient les contrats de management relatifs à l'exploitation des hôtels d'AccorInvest, à très long terme pour les hôtels de luxe et premium (50 ans incluant une option de renouvellement de 15 ans) et à long terme pour les hôtels des segments milieu de gamme et économique (30 ans en moyenne, incluant une option de renouvellement de 10 ans).

Sale & Management back de 16 hôtels Mövenpick en location

Accor a également conclu en décembre 2019 une transaction pour restructurer un portefeuille de 16 hôtels Mövenpick en location situés en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas (dont trois hôtels sont actuellement dans le pipeline), gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de management de 20 ans.

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 en diminue la dette consolidée de 430 millions d'euros, correspondant au montant total des engagements de loyers qui leur étaient propres.

Cession de 4,9 % du capital de Huazhu pour 451 millions de dollars

Accor a également signé en décembre 2019 un accord définitif pour céder 4,9 % du capital de Huazhu Group Limited pour un montant de 451 millions de dollars. Étant donné le fort développement de Huazhu en Chine, Accor avait pris une participation dans la société de 10,8 % en 2014 pour un montant de 193 millions de dollars. En décembre 2019, Accor a cédé environ 5% du capital de Huazhu pour 451 millions de dollars, traduisant une valeur multipliée par 4,5 en quatre ans depuis son investissement initial. La société détient désormais environ 5% du capital, valorisé en date du 28 février 2020 à environ 450 millions d'euros sur la base du cours de bourse.

Réalisée en pleine coopération avec Huazhu, cette transaction a permis à Accor de cristalliser la valeur créée depuis la mise en place de ce partenariat en janvier 2016, sans le remettre en question. Son développement fructueux et la dynamique de croissance initiée il y a quatre ans ont permis l'ouverture en Chine de 266 hôtels économiques et milieu de gamme, principalement sous les marques ibis, Novotel et Mercure.

Pour rappel, Huazhu dispose de l'exclusivité du développement en franchise des segments économique (ibis, ibis Styles), milieu de gamme (Novotel et Mercure), ainsi que celui de la marque Grand Mercure en Chine, à Taiwan et en Mongolie. En outre, Huazhu assure l'exploitation opérationnelle et le développement de l'ensemble de ces activités, Accor poursuivant lui-même le développement et l'exploitation de ses marques luxe et premium dans le pays (Sofitel, Pullman, MGallery et The Sebel). Grâce à ce partenariat, la croissance du Groupe dans la zone est toujours aussi importante avec 170 hôtels actuellement en négociation et 254 hôtels dans le pipeline. Le Groupe conserve à fin 2019 une participation d'environ 5 % du capital de Huazhu.

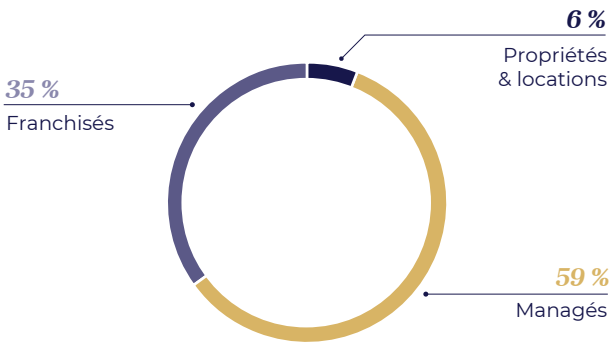
1.3.2 *Un modèle asset-light centré sur les contrats de management et de franchise*

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 deux dernières années, et ne détient plus que 6 % 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 35 % en contrat de franchise, réduisant la volatilité de ses résultats.

Les 6 % d'hôtels restants correspondent principalement aux hôtels exploités en propriété et en location par Mantra en Australie, et par des hôtels exploités en location variable au Brésil.

Parc hôtelier par mode d'exploitation au 31 décembre 2019

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 chaînes d'hôtels et 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.

Dans les pays matures, Accor privilégie les modes de gestion peu capitalistiques par le biais de :

- contrats de management dans le luxe ;
- contrats de management ou de franchise dans le premium ;
- contrats de management et/ou de franchise dans le milieu de gamme ;
- contrats de franchise dans l'économique en Europe.

Dans les marchés émergents, Accor favorise :

- les contrats de management pour les segments luxe et premium.

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 l'exploitation de leur hôtel en vue d'en optimiser la profitabilité. Dans ce schéma, le propriétaire choisit Accor pour bénéficier d'un savoir-faire hôtelier reconnu, pour capitaliser sur l'attractivité de ses marques, de son programme de fidélité, sur ses ventes et ses actions marketing, et sur la puissance de sa centrale de réservation.

Il a l'obligation d'allouer à Accor des budgets cohérents avec les objectifs fixés, et d'investir régulièrement dans l'hôtel pour le maintenir aux standards de la marque. Le propriétaire assume aussi la responsabilité des risques de 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 n'est pas propriétaire des hôtels qu'il exploite, et n'enregistre donc ni leur chiffre d'affaires, ni leurs profits.

Les contrats de management sont établis sur des durées longues de 15 à 20 ans pour des hôtels opérant sur les segments luxe et premium, et d'environ 15 ans pour des hôtels opérant sur les segments milieu de gamme et économique. Par ailleurs, une clause de non-concurrence peut être prévue au contrat des hôtels de luxe et premium, interdisant à Accor, pour un temps limité et une marque donnée, l'ouverture d'un hôtel de même marque que l'hôtel en gestion, dans le même périmètre géographique. En outre, les hôtels de luxe et premium sont assujettis à des objectifs de performance dès la troisième année suivant leur ouverture au public, Accor devant respecter les deux critères cumulables suivants :

- générer un résultat brut d'exploitation au moins égal à 85 % de celui budgété, et ;
- générer un revenu par chambre (RevPAR) au moins égal à 85 % de celui d'hôtels comparables (de même catégorie et dans le même périmètre géographique).

Si les objectifs assignés ne sont pas atteints deux années consécutives, Accor est en défaut (mais dispose d'une possibilité de remédier à ce défaut) sauf à ce que celui-ci ne soit justifié par l'un des facteurs suivants : en cas de force majeure, de travaux affectant l'hôtel ou d'un aléa économique portant préjudice à l'activité de l'hôtel.

Pour tous les segments, 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 le résultat brut d'exploitation 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.

Un pourcentage des redevances de franchise réglées par les franchisés est reversé dans un fonds dont la collecte doit être engagée dans l'intérêt des marques sous forme d'actions marketing, de distribution et digitales. Les associations de franchisés, principalement en France (62 % d'hôtels franchisés fédérés dans deux associations 1901 dédiées aux marques Mercure et ibis) et en Allemagne (40 %), formulent un avis consultatif quant à l'usage de ces fonds, et Accor décide de leur allocation.

Les légalisations encadrant le statut de franchiseur varient beaucoup d'un pays à l'autre, quand les pays en disposent. En France, la loi Doubin réglemente les contrats de franchise, ainsi que l'ensemble des réseaux de distribution et de services. Elle porte essentiellement sur l'obligation d'information précontractuelle à laquelle sont soumis les franchiseurs :

- l'identité physique et juridique du franchiseur et du chef d'entreprise ;
- la marque et les enregistrements du franchiseur ;
- la domiciliation bancaire du franchiseur ;
- l'historique et l'expérience du franchiseur depuis cinq ans minimum ;
- le marché des produits/services, les perspectives de développement et les comptes annuels ;
- le réseau d'exploitants.

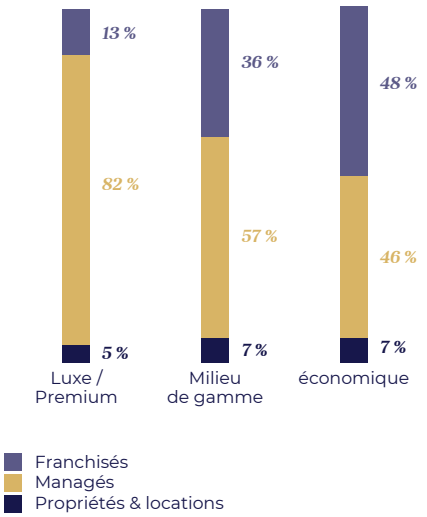
Le contrat de franchise est un contrat signé pour une durée moyenne de 15 ans. Sa résiliation anticipée est cependant prévue dans quelques cas particuliers, à la demande du franchiseur :

- 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 2019

En pourcentage du nombre de chambres



Si la cession d'AccorInvest a peu modifié la physionomie du réseau Accor sur les segments luxe et premium (+ 3 points par rapport à 2017 [1]) et n'a pas modifié la proportion des hôtels en franchise, elle a en revanche fortement 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 93 % des hôtels exploités sur le segment économique (+ 29 points par rapport à 2017), 93 % sur le segment milieu de gamme (+ 20 points par rapport à 2017), et 94 % des hôtels opérés sur les segments luxe et premium (+ 5 points par rapport à 2017). Plus précisément, la part des contrats de management a sensiblement augmenté sur les segments luxe et premium à 81 % (+ 6 points par rapport à 2017), de même que la proportion de contrats de franchise, en légère baisse à 13 %. Sur le segment milieu de gamme, les contrats de management représentent 57 % des contrats mis en œuvre (+ 17 points par rapport à 2017) et représentent 46 % des contrats conclus sur le segment économique (+ 23 points par rapport à 2017), comparés à une proportion de contrats de franchise en légère hausse à 36 % sur le segment milieu de gamme (+ 2 points par rapport à 2017), et en hausse à 48 % sur le segment économique (+ 5 points par rapport à 2017).

(1) Acquisitions et partenariats opérés en 2018 inclus.

Parc hôtelier par marque et mode d'exploitation au 31 décembre 2019

	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		Total	
Marque	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
RAFFLES	16	2 385	0	0	0	0	16	2 385
FAIRMONT	77	30 679	2	412	0	0	79	31 091
SOFITEL	110	27 306	4	1 545	5	1 280	119	30 131
SO BY SOFITEL	8	1 257	0	0	1	92	9	1 349
PULLMAN	108	30 950	25	7 636	3	1 482	136	40 068
MGALLERY	63	7 720	46	3 797	1	169	110	11 686
SWISSOTEL	30	13 306	4	1 245	1	238	35	14 789
GRAND MERCURE	38	10 050	18	2 661	0	0	56	12 711
THE SEBEL	12	1 046	19	1 095	0	0	31	2 141
RIXOS	14	4 457	10	4 420	0	0	24	8 877
MANTIS	35	852	0	0	0	0	35	852
ART SERIES	1	166	0	0	8	2 043	9	2 209
PEPPERS	22	4 188	3	230	3	380	28	4 798
MOVENPICK	81	19 716	2	254	14	3 428	97	23 398
SBE	16	4 360	8	2 474	0	0	24	6 834
25Hours	13	2 065	0	0	0	0	13	2 065
Luxe et Premium	**644**	**160 503**	**141**	**25 769**	**36**	**9 112**	**821**	**195 384**
NOVOTEL	323	71 626	143	21 678	35	7 182	501	100 486
NOVOTEL SUITES	24	3 269	11	1 080	0	0	35	4 349
MERCURE	271	44 373	555	62 275	16	3 580	842	110 228
ADAGIO	39	4 534	6	680	23	2 820	68	8 034
MANTRA	45	10 891	6	434	26	4 201	77	15 526
MAMA SHELTER	3	416	0	0	0	0	3	416
TRIBE	1	126	0	0	0	0	1	126
Milieu de gamme	**706**	**135 235**	**721**	**86 147**	**100**	**17 783**	**1 527**	**239 165**
Multimarque	**30**	**4 969**	**26**	**2 565**	**1**	**51**	**57**	**7 585**
IBIS	461	75 980	685	67 119	72	12 579	1 218	155 678
IBIS STYLES	114	18 881	413	36 137	7	1 259	534	56 277
IBIS *BUDGET*	217	27 332	395	31 639	24	4 812	636	63 783
ADAGIO ACCESS	38	3 949	1	110	6	626	45	4 685
HOTELF1	78	6 673	94	6 525	0	0	172	13 198
JO & JOE	1	185	0	0	1	98	2	283
BREAKFREE	21	3 101	0	0	2	346	23	3 447
GREET	0	0	1	52	0	0	1	52
Économique	**930**	**136 101**	**1 589**	**141 582**	**112**	**19 720**	**2 631**	**297 403**
TOTAL	**2 310**	**436 808**	**2 477**	**256 063**	**249**	**46 666**	**5 036**	**739 537**

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

Depuis 2014, Accor élargit son catalogue d'offres grâce à un portefeuille de produits (hôtels, résidences, appartements, espaces de bureau, etc.) et de marques diversifié, volontairement renforcé sur les segments porteurs (luxe, *lifestyle, resort*). Par ailleurs, il consolide son modèle d'hospitalité augmentée par le biais d'acquisitions de nouvelles activités et de partenariats qui enrichissent son écosystème et diversifient ses clientèles (loisirs, affaires, *millennials*, hôteliers indépendants, riverains).

Synthèse des investissements [1] réalisés par Accor de 2016 à 2019

Investissements *(en millions d'euros)*	Section	2016 [1]	2017 [2]	2018 [1]	2019	% investis sur l'exercice
Portefeuille d'actifs		139	160	36	76	5,9 %
Acquisitions Hôtelières	1.4.1 & 1.4.3	2 625	108	1 803	108	62,6 %
Acquisitions Nouvelles Activités	1.4.5	323	101	174	52	9,4 %
Acquisitions autres métiers		0	46	24	45	1,7 %
Plan digital	1.6	43	21	26	15	1,5 %
Autres	1.3.3	108	71	780	23	18,9 %
TOTAL		**3 239**	**507**	**2 841**	**319**	**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.

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

Durant ces dernières années, Accor a investi 4,6 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 leur attrait par le soin porté au détail de chaque prestation, et par la finesse des attentions qui leur sont faites, pour attiser leur préférence et faire la différence. Les marques Fairmont, Raffles et Swissôtel ont à cet égard beaucoup enrichi les savoir-faire du Groupe, et infusent les pratiques des autres marques différenciées du portefeuille.

Dans la lignée des acquisitions d'FRHI et de BHG réalisées en 2016 et 2017, Accor a élargi en 2018 son portefeuille de marques dans les segments novateurs et à forte valeur, et l'a structuré dans un souci d'équilibre global au regard de l'identité et du positionnement de chaque marque. Ces acquisitions ont permis à Accor de renforcer la densité géographique de son réseau, et de conquérir des parts de marché nouvelles sur des marchés dynamiques en Asie-Pacifique, en Amérique latine et aux États-Unis. Au total, les acquisitions de Mantra, Atton, Mövenpick, 21c Museum ont représenté en 2018 un investissement de 1,5 milliard d'euros.

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

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

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 son réseau en termes de segment, et d'un point de vue géographique. L'année dernière, le Groupe a poursuivi ce type d'alliance en Afrique avec Mantis et Katara Hospitality, en France avec Dalmata Hospitality, et aux États-Unis avec SBE dans le segment *lifestyle*. En 2019, les partenariats les plus significatifs pour le Groupe sont ceux avec AccorInvest détenu à 30 % (1,05 milliard d'euros), et Huazhu détenu à 4,9 % (193 millions de dollars). De manière générale, les partenariats hôteliers que le Groupe noue et entretient 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 ce titre, Accor a poursuivi en 2019 ses initiatives débutées il y a deux ans dans le segment *lifestyle*, dont le potentiel de création de valeur reste intact.

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

À travers ce segment, les voyageurs aspirent à vivre des expériences de séjours inédites. Très attractif, le concept *lifestyle* renvoie à la façon d'être, de penser et de vivre des clients qui sont en recherche d'expériences uniques et inspirantes, et propose des offres élaborées autour de leurs valeurs et de leur mode de vie. Depuis trois ans, Accor saisit toutes occasions d'investir dans ce segment en forte croissance dans le monde entier.

Les offres de ce segment remportent un franc succès, notamment auprès des *millennials* dans le segment économique, au sein des auberges Jo&Joe où les espaces modulaires permettent d'en optimiser la fréquentation.

Ces offres se déclinent également dans le luxe où elles sont synonymes d'expériences exclusives et de concepts remarquables, avec une qualité de service inégalée et des expériences hôtelières renouvelées. C'est dans cet esprit d'originalité que Accor a acquis 21c Museum Hotels et noué un partenariat avec SBE Entertainment Group en 2018. Il a également poursuivi en 2019 le développement de son portefeuille de marques *Lifestyle* en se dotant de l'enseigne Tribe au sein du segment milieu de gamme.

Acquisition de Tribe renforçant Accor dans les segments milieu de gamme et *lifestyle*

Souhaitant répondre aux besoins des voyageurs en quête d'expériences hôtelières de qualité, mais à prix abordable, les offres de Tribe se veulent originales, excitantes et soigneusement réfléchies, en mettant l'accent sur le style. À travers son modèle flexible et original, Tribe vise à apporter une réponse inédite aux attentes d'une clientèle internationale de voyageurs réguliers, indépendants, curieux et audacieux.

Les établissements Tribe sont des lieux de vie animés, articulés autour d'un lobby convivial, de chambres au confort premium et de technologies de pointe. Ils offrent des expériences de séjour traditionnelles en permettant aux hôtes de travailler, de s'amuser et de vivre au sein d'ambiances contemporaines.

Attentifs à la facilité d'usage, à l'esthétisme et au confort, les établissements Tribe bénéficient d'un style moderne composé d'objets iconiques donnant l'impression d'un univers haut de gamme, fondé sur le design et la technologie.

Huit ouvertures sont prévues en Europe et en Asie-Pacifique d'ici 2022, et représentent plus de 1 500 chambres. Accor a noué également un partenariat avec sbe pour développer la marque The House of Originals sur les segments luxe et premium.

Lancement de la marque *lifestyle* The House of Originals sur les segments luxe et premium

The House of Originals est une collection composée de luxueux établissements sbe, empreints d'un esprit audacieux et inspirant. Cette collection d'hôtels doit comprendre à terme onze établissements aux États-Unis et à travers le monde, dont le Sanderson et le St. Martins Lane de Londres, le 10 Karakoy d'Istanbul et le Shore Club de Miami Beach.

The House of Originals entend créer une communauté dédiée à ses hôtes, fondée sur une expérience du luxe unique, s'appuyant sur les offres culinaires emblématiques de sbe.

Le rôle de Accor est d'établir la marque à l'international en assurant l'accès aux clients et aux partenaires de sbe *via* son infrastructure de distribution et d'approvisionnement mondiale. Grâce à ce partenariat, Accor a intégré dans son catalogue des offres exclusives dans un nombre croissant de destinations, et entend procurer des expériences mémorables à une clientèle exigeante et intéressée par les concepts inédits.

Lancement de la marque greet sur les segments économique et *lifestyle*

Créée au début de l'année 2019, la marque greet apporte une touche singulière au portefeuille de marques de Accor en lui permettant de rester à l'écoute de ses partenaires et d'offrir à ses clients des expériences mémorables et renouvelées. Les voyageurs demandent aujourd'hui des expériences hôtelières de qualité à prix abordable, tout en étant en quête de sens dans leurs achats et dans leur relation au monde. Dans ce contexte, greet se veut être une marque communautaire, engagée, déstandardisée, et s'inscrivant dans l'air du temps.

Nouvelle offre d'hôtellerie alternative et de tourisme durable, greet allie ainsi considérations environnementales, démarche sociétale et quête d'authenticité. Plurielle dans son approche design et unique dans son identité, l'un des atouts de cette marque est sa capacité à offrir une certaine liberté et une grande flexibilité aux propriétaires d'hôtels, dans le respect de trois principes simples : récupérer des objets nichés sur des réseaux de seconde main ou auprès de fournisseurs éco-responsables, en (re)valoriser des articles de décoration inédits, et (re)visiter ces objets pour leur donner une seconde vie.

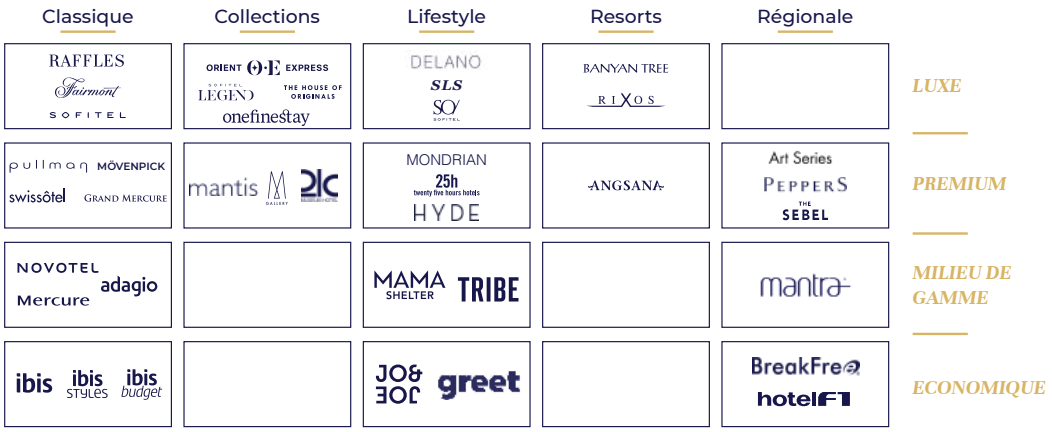
L'évolution radicale des modes de consommation s'accompagne aujourd'hui d'attentes fortes en matière d'engagement des marques, de politique de développement durable et de responsabilité des entreprises. En octroyant plus de flexibilité et de liberté aux propriétaires hôteliers, Accor souhaite accompagner ses partenaires franchisés pour créer une hospitalité positive et vertueuse, à l'écoute des clients et des nouvelles considérations de la société. Un éco-système a pour cela été mis en place afin d'assister les hôteliers dans leur démarche de rénovation et de revalorisation de leur patrimoine. Des partenariats avec des organismes clés permettront à chaque hôtel de pouvoir concrétiser leur démarche de seconde chance, de s'inscrire fidèlement dans la lignée de la marque éco-solidaire et d'accélérer l'indispensable et urgente transition écologique et sociale. Après l'ouverture d'un premier établissement à Beaune en avril, le Groupe entend ouvrir 300 hôtels greet en Europe à horizon 2030.

Renforçant ainsi son écosystème *lifestyle*, Accor poursuit l'élargissement de son portefeuille de marques dans le segment *lifestyle* dont il est le leader mondial. Fort du succès de Jo&Joe et de ses partenariats avec 25Hours, Mama Shelter et SBE, Accor enrichit son catalogue d'offres exclusives avec The House of Originals, Tribe et greet dans un nombre croissant de destinations, et procure des expériences mémorables à une clientèle aussi exigeante qu'intéressée par les concepts novateurs. 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 très étoffé, et équilibré*

À fin 2019, 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 a par ailleurs été étoffé dans tous les segments et a gagné en lisibilité pour ses clients comme pour ses partenaires, répondant par son exhaustivité à toutes les aspirations, qu'elles concernent l'hôtellerie classique, les collections, les segments *lifestyle*, *resorts*, ou des marques à ancrage régional.



Accor a par ailleurs poursuivi sa stratégie de diversification en acquérant d'autres acteurs très innovants de leur marché pour offrir davantage de services 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 riche d'activités et de services cohérents, lui permettant de proposer aux voyageurs des expériences personnalisées innovantes et exclusives.

En cinq ans, Accor a engagé 654 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, le Groupe a également poursuivi sa stratégie de diversification en acquérant Gekko, ResDiary et Adoria afin d'élargir sa distribution auprès de clientèles d'affaires et de restaurants, et en 2019, il a acquis 40,6 % de Ken Group, opérateur parisien de salles de sport haut de gamme.

Acquisition de 40,6 % de Ken Group, opérateur parisien de salles de sport haut de gamme

Consacré à la remise en forme, à la détente et au bien-être, le Ken club est un espace de 1 700 m² situé en bord de seine entre le Trocadéro et la maison de la radio, doté d'un restaurant et d'un spa. Unique à Paris, ce lieu privilégié a vocation à enrichir encore les expériences que le Groupe est en mesure de proposer à ses clients, de façon à les rendre les plus attractives possible.

Représentant 9 % des investissements réalisés par Accor de 2016 à 2019, ces prises de participation ciblées renforcent ainsi la performance des activités hôtelières en permettant :

- d'optimiser la fréquentation des hôtels *via* des canaux de distribution nouveaux pour atteindre davantage de clients ; de proposer des services digitaux optimisant la visibilité sur Internet des hôtels Accor et des hôtels indépendants ;
- d'optimiser la disponibilité des infrastructures hôtelières en répondant aux besoins des travailleurs nomades, en maximisant la fréquentation des parkings et des cuisines ;
- d'enrichir l'expérience Client *via* des services sur-mesure, *via* la location de résidences privées avec services personnalisés, *via* la gestion d'événements, la gastronomie, le divertissement et le sport.



Complétant sa gamme de services dans des domaines complémentaires à l'hôtellerie, chacune de ces activités s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant à enrichir le parcours client et à augmenter le nombre de points de contact avec un nombre de client croissant.

Ainsi, 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 les clientèles du Groupe, à augmenter le nombre de points de contact et à créer de nouveaux débouchés pour les hôtels du réseau Accor. Les opportunités d'entraînement et les synergies possibles entre Accor et ses partenaires, comme entre ses partenaires, sont multiples. Chacun apporte à l'écosystème du Groupe une gamme d'expertises et de services qui contribue à enrichir le modèle d'hospitalité augmentée que se constitue Accor, et lui confère de nouveaux relais de croissance.

Parallèlement, Accor a continué d'investir dans sa capacité digitale pour anticiper le comportement et les usages des 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

À présent que son modèle est *asset-light*, Accor propose aux voyageurs et aux propriétaires d'hôtels 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, 64 millions de membres dans son programme de fidélité, un nombre amené à s'accroître, fédérés autour 39 marques et de 80 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 profitabilité nette, de gestion d'actifs et de personnalisation des expériences.

Dans ce cadre, Accor a conclu en 2019 un partenariat avec Sabre pour créer la première plateforme unifiée de réservation centralisée et de gestion d'actifs destinée au secteur hôtelier international.

Partenariat avec Sabre pour développer la 1re plateforme technologique unifiée dédiée à l'hôtellerie

Sabre Corporation est le plus grand fournisseur de technologies et de logiciels dédiés au secteur du voyage. En partenariat avec Accor, Sabre va développer une nouvelle suite complète de gestion d'actifs hôteliers qui s'intégrera dans ses outils actuels de réservation centrale et de gestion d'actifs pour des hôtels de toute taille. Ces technologies seront réunies au sein d'une nouvelle plateforme *cloud native* très souple qui sera développée et mise à la disposition des hôteliers afin de couvrir toutes les catégories d'actifs et toutes les zones géographiques.

En tant que partenaire, Accor rejoindra la clientèle d'hôtellerie d'entreprise de Sabre en adoptant dans un premier temps le système SynXis Central Reservation de Sabre, puis à terme cette nouvelle plateforme technologique internationale pour l'ensemble des marques et des territoires couverts par le Groupe.

Jusqu'à présent, les hôteliers avaient accès à un choix limité de solutions. Dans ce contexte, l'objectif est de redéfinir l'expérience hôtelière en concevant des outils qui correspondent à leurs attentes. Une fois développée, cette offre proposera des solutions de vente, de distribution et d'exécution de commande de nouvelle génération qui permettront aux hôteliers d'augmenter leurs recettes en exploitant d'autres sources de revenus, et en offrant des services personnalisés allant bien au-delà d'une chambre ou d'un simple service à leurs clients.

Ce partenariat permettra à Accor de tirer efficacement parti des technologies actuelles et émergentes pour accélérer la croissance de son offre hôtelière et réduire les coûts, tant pour les propriétaires que pour lui-même. Cette nouvelle technologie est l'occasion d'améliorer encore, de manière significative, les activités opérationnelles du Groupe, notamment en matière de distribution hôtelière, de programme de fidélité et de relations avec les propriétaires, tout comme de faire bénéficier les hôteliers d'innovations technologiques, sources d'excellence opérationnelle, d'efficacité, d'économies et d'agilité.

Partenariat entre D-Edge et Dailypoint

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

La technologie jouant un rôle de plus en plus critique dans l'hôtellerie, les hôteliers cherchent désormais des solutions tout-en-un pour couvrir l'ensemble de leurs besoins technologiques. Ce partenariat devrait permettre de fournir au marché une solution combinant CRS et CRM qui simplifiera la complexité de la technologie pour les hôteliers afin qu'ils puissent se concentrer sur leurs clients.

Central pour ces derniers, le CRM est devenu le système de référence pour la gestion clients. Grâce à ce partenariat, D-Edge bénéficiera 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 fourniront des informations uniques sur les hôtes à tous les points de contact possibles.

Grâce à cette solution entièrement intégrée, les hôteliers pourront 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 du Groupe. Accor investit constamment dans ses systèmes d'information, notamment dans des solutions qui lui permettent 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 personnalisée, fondée sur une meilleure connaissance de leurs aspirations.

1.5.2 Le programme « Impact » pour répondre aux 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 et ses modes de communication qui ont gagné en proximité avec les voyageurs et en qualité d'accompagnement grâce à une meilleure personnalisation, et à une fidélisation accrue. Renforçant les relations se tenant au sein des hôtels, le digital agrémente aussi le confort des chambres en améliorant les technologies mises à la disposition des voyageurs dont les séjours s'en trouvent facilités, et les expériences améliorées.

Renforcement des capacités de distribution du Groupe

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.

Pour être au plus près des innovations disponibles et en faire profiter ses clients, Accor collabore parallèlement 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 deux ans, Accor personnalise ses offres en appliquant la puissance du *deep learning* sur ses bases de données marketing afin d'identifier avec précision les futurs acheteurs de ses offres, et piloter la pression marketing exercée sur eux en s'adaptant à leurs besoins et à leur tolérance. Grâce à l'intelligence artificielle, le Groupe maximise ainsi la performance globale de ses campagnes marketing qui se doivent d'être personnalisées et efficientes. 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

Ces dernières années, le Groupe a diversifié ses canaux de distribution *via* les plateformes de distribution Gekko, VeryChic, ResDiary et Adoria, pour atteindre des clientèles premium plus larges, d'affaires et loisirs, peu accessibles autrement, et il a noué 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 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 permettra 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 Accor au sein de l'écosystème global d'Alibaba. Fliggy, branche voyage d'Alibaba, offrira la possibilité d'effectuer différentes réservations : hôtellerie, restauration, divertissement et autres services *lifestyle*. Les règlements pourront être effectués par Alipay, le service de paiement numérique exploité par Ant Financial, filiale d'Alibaba.

Accor proposera une offre hôtelière séduisante grâce à son programme « Haoke », signifiant « Bienvenue », spécialement pensé à l'intention des voyageurs chinois. « Haoke » est un programme d'accréditation qui garantit que les hôtels Accor accueillent cette clientèle en lui proposant des informations en chinois, en intégrant des plats chinois aux menus, en recrutant du personnel sinophone, et en offrant d'autres services et systèmes de paiement qui répondent à ses besoins.

Cette collaboration entre Accor et Alibaba joue par ailleurs un rôle capital dans le déploiement du nouveau programme de fidélité *lifestyle* du Groupe « ALL – Accor Live Limitless » en permettant aux très nombreux clients d'Alibaba d'accéder aux services et aux avantages de ce programme, 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 de Accor par la reconnaissance des clients, la personnalisation des offres et la récompense de leur fidélité

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

Renforcement de la connaissance des clients et de la personnalisation grâce à la mise en place de *Accor Customer Digital Card*

Accor a lancé il y a trois ans 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 au fil de leurs séjours (habitudes de consommation, attentes particulières en termes d'accueil, de service, etc.). Combiné à un vaste réseau, la connaissance des clients accumulée au gré de leurs séjours constitue un puissant levier de personnalisation, de prédiction de leurs attentes et de satisfaction dans la durée.

Le programme de fidélité du Groupe, un outil essentiel de reconnaissance et de récompense des membres pour susciter leur préférence à long terme

Comme d'autres acteurs de l'hospitalité, Accor cherche à accroître son emprise sur les voyageurs 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'entretient Accor avec ses clients et maximiser les expériences de ces derniers autour de gammes de services diversifiées, dans le but de susciter leur adhésion et leur préférence à long-terme.

Écosystème de Accor



Toute action favorisant la satisfaction du client est centrale pour le Groupe car elle permet d'installer une préférence à l'heure où la viralité des informations et des commentaires de clients sur Internet peut avoir des impacts forts sur son image, ou sur celle de ses hôtels. À travers son programme de fidélisation, Accor se positionne comme un compagnon de voyage offrant à ses clients fidèles les gammes de services et d'avantages les plus larges possibles, enrichissant leurs expériences. Fondée sur la satisfaction, la reconnaissance et la récompense de ses clients, le programme de fidélité du Groupe renforce la confiance établie avec chacun d'eux en leur donnant envie d'appartenir durablement à son écosystème d'hospitalité augmentée, et de consommer à travers lui.

Renforcement de la capacité d'attraction de Accor grâce à une nouvelle plateforme digitale globale de fidélité baptisée « *ALL – Accor Live Limitless* »

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

Souhaitant renforcer sa distribution, la fidélité des clients et imprimer durablement ses marques dans le monde, Accor a lancé en février 2019 une nouvelle promesse client, incarnée par le programme *ALL – Accor Live Limitless*, qui combine désormais sa plateforme de distribution et un nouveau programme de fidélité expérientiel, opérationnels depuis décembre 2019.

En tant que nouvelle plateforme digitale globale de fidélité, *ALL – Accor Live Limitless* entend accompagner 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 peuvent ainsi accéder à une offre globale de services et d'expériences allant bien au-delà du séjour hôtelier, combinée aux avantages négociés dans le cadre de partenariats mis en place avec d'autres acteurs, notamment 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 des clients, ces partenariats 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, des performances et des profits du Groupe.

Se fondant sur l'utilisation des points de fidélité acquis au sein de cet écosystème, Accor a désormais 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. Fort d'une enveloppe de 225 millions d'euros, ces initiatives ont engendré une charge de 40 millions d'euros en 2019, attendue à 60 millions d'euros en 2020 hors impact de la pandémie de Covid-19, avec un point d'équilibre atteint en 2021. Grâce à elles, Accor prévoit un EBE additionnel de 60 millions d'euros en 2022, et de 75 millions d'euros à moyen terme, générés grâce à :

- une hausse d'au moins 10 points de la contribution des membres fidélisés ;
- une hausse du chiffre d'affaires de 100 millions d'euros (contre 6 millions d'euros en 2018) liée à une utilisation plus importante du programme de fidélité du fait de l'attractivité des partenariats ;
- une hausse d'au moins 3 points de RevPAR liée à une plus forte notoriété des marques et aux nouvelles clientèles drainées dans le cadre des partenariats.

Des partenariats qui diversifient les circuits de fidélisation au sein de *ALL – Accor Live Limitless*, et en renforcent l'attractivité

Renforcement de ALL grâce à l'intégration des avantages des programmes de fidélité de Fairmont, Raffles et Swissôtel

Une autre façon de renforcer les capacités de fidélisation du Groupe et d'en sécuriser le chiffre d'affaires est d'en augmenter le nombre de membres, et de capitaliser sur les points forts d'autres programmes. À cet égard, 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.

Renforcement de ALL auprès des voyageurs chinois grâce au partenariat avec Huazhu

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 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 le programme de fidélité d'Eurostar renforçant ALL auprès des 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 à ALL des services de Luggage Free

Accor a aussi 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 le programme de fidélité d'Air France-KLM renforçant ALL auprès des 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 décidé de renforcer 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 non seulement l'attractivité de leur programme de fidélité à travers l'avantage de cette conversion, Accor et Air France-KLM gagnent ainsi 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, comme c'est le cas aussi avec AEG, l'un de ses partenaires dans le domaine du divertissement.

Partenariat avec AEG donnant accès aux membres de ALL à différents actifs internationaux d'AEG

Accor a convenu avec AEG, leader mondial des manifestations sportives et du spectacle, un renforcement de leur partenariat suite à la conclusion d'un accord international portant sur certains sites, festivals et événements exploités par AEG.

Négocié avec AEG Europe Global Partnerships, division interne d'AEG responsable des ventes internationales et de l'activation des droits de naming et des partenariats stratégiques, 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 non seulement aux différents actifs internationaux d'AEG, dont les enceintes Qudos Bank Arena Sydney et Barclaycard Arena Hamburg, mais aussi 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 apporte plus d'avantages à ses membres, qu'ils soient en déplacement ou à leur domicile, en leur proposant des manifestations sportives et culturelles grâce à leurs points ALL. Par cette stratégie, *ALL – Accor Live Limitless* se positionne ainsi comme un compagnon du quotidien qui réunit un ensemble d'avantages, de services et d'expériences de référence dans les univers de la musique, du sport et du spectacle ; l'ambition du Groupe étant que la relation entretenue avec ses clients, ses membres et ses partenaires évolue d'un mode transactionnel vers un registre émotionnel.

Partenariat avec Grab donnant aux membres de ALL un accès facilité aux avantages de GrabRewards, plus important programme de fidélité d'Asie du Sud-Est (signé en 2020)

Accor a également annoncé la conclusion d'un partenariat stratégique avec Grab, application phare d'Asie du Sud-Est visant à proposer aux membres ALL et Grab un accès à différents avantages et récompenses dans le cadre de leurs voyages..

Grab est une société singapourienne qui 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 auront 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 39 enseignes hôtelières. En parallèle, les membres ALL bénéficieront d'un accès facilité aux nombreux avantages de GrabRewards.

36 millions de personnes utilisent Grab et pourront désormais découvrir la richesse des avantages de *ALL – Accor Live Limitless* en y adhérant et en utilisant leurs GrabRewards lors de leurs séjours, repas, achats et voyages partout dans le monde.

Sur les 64 millions de membres que compte *ALL – Accor Live Limitless* à travers le monde, plus de 19 millions résident en Asie-Pacifique.

Partenariat avec Visa, ouvrant de nouvelles possibilités de paiement aux membres de ALL (signé en 2020)

Les consommateurs d'aujourd'hui, rompus aux technologies numériques, sont demandeurs de récompenses adaptées à leurs attentes, et qui offrent des expériences à la fois uniques et novatrices. Dans ce contexte, Accor a noué avec Visa, leader mondial des paiements numériques, un partenariat international qui ouvrira de nouvelles possibilités de paiement aux membres de ALL.

Ce partenariat permettra de proposer des produits à la pointe du secteur hôtelier en matière de fidélité et de moyens de paiement, en associant le programme de fidélité du Groupe aux moyens de paiement de Visa pour créer une nouvelle carte de paiement ALL-Visa. Les membres qui en feront la demande pourront l'utiliser pour leurs achats du quotidien, partout où cette carte est acceptée. Ainsi, Accor collaborera avec les institutions financières et bancaires partenaires de Visa sur les principaux marchés d'Europe, d'Amérique du Nord et du Sud, du Moyen-Orient et d'Asie-Pacifique, dans le cadre de l'émission de cette carte.

Cette dernière offrira aux membres des récompenses correspondant à leurs préférences, ainsi que la possibilité de gagner davantage de points de fidélité, que ce soit lors de leurs séjours dans les établissements Accor, ou lorsqu'ils effectuent des achats.

Offrant des avantages nombreux aux membres de *ALL – Accor Live Limitless*, cette nouvelle initiative renforcera le programme de fidélité et favorisera sans nul doute une augmentation du nombre de membres, source d'engagement supplémentaire pour Accor, encouragés à séjourner plus fréquemment et avec plus de simplicité dans les hôtels.

En outre, cette carte permettra à Accor de maintenir le contact avec sa clientèle au-delà du séjour par l'intermédiaire du programme de fidélité. Elle donnera à tous les membres la possibilité de cumuler des points, de vivre de nouvelles expériences et de passer plus de nuits à l'hôtel. Enfin, cette carte cobrandée favorisera l'engagement des clients dans les hôtels et sera pour *ALL – Accor Live Limitless* l'opportunité de recruter de nouveaux membres, tout en augmentant leur panier moyen.

***ALL-Accor Live Limitless*, un outil de fidélisation des clients, 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 et dynamisent sa consommation. 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. En 2019, 31 % du chiffre d'affaires des nuitées des hôtels du Groupe sont réalisés grâce aux membres de son programme de fidélité. Accor doit faire preuve d'audace face à des concurrents très actifs dans ce domaine.

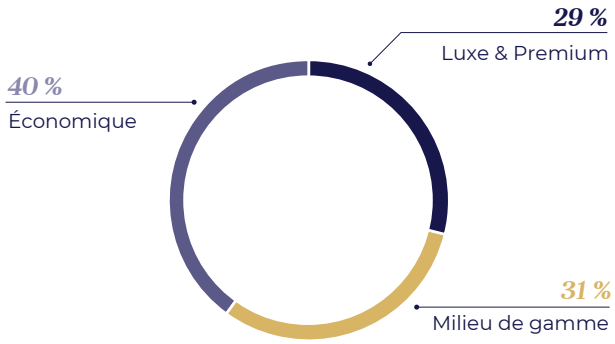
1.6 Développement et empreinte géographique du Groupe

1.6.1 Un développement record porté par les acquisitions et la croissance organique

Très dynamique, Accor a vu son réseau s'accroître de 45 108 chambres (327 hôtels) en 2019, soutenu par sa croissance organique. Le développement de Accor a été opéré sur l'ensemble des segments, particulièrement sur le segment économique (40 %), et dans une moindre mesure sur les segments luxe et premium (29 %) et milieu de gamme (31 %).

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2019

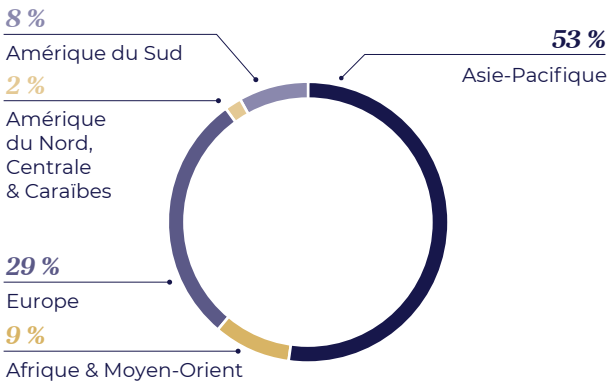
En pourcentage du nombre de chambres



Globalement, les marques 25Hours, Mövenpick, Pullman, Swissôtel, MGallery et Fairmont soutiennent le développement du Groupe à 76 %, alors même que ce segment s'accroit de 6,2 % en 2019. Bénéficiant d'une croissance de 3,9 % sur l'année, le segment milieu de gamme est porté à 85 % par les marques Mercure et Novotel, et la croissance observée dans le segment économique (5,3 %) reflète l'expansion de la famille ibis, qui continue de révéler son fort potentiel à travers le monde.

Répartition géographique des ouvertures brutes au 31 décembre 2019 (acquisitions incluses)

En pourcentage du nombre de chambres



Sur le plan géographique, 71 % des ouvertures réalisées en 2019 l'ont été hors d'Europe : 53 % en Asie-Pacifique grâce aux marques ibis et Mercure, 9 % dans la région Afrique & Moyen-Orient grâce à Novotel, Mövenpick et Swissôtel, 2 % en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes grâce à Sofitel et ibis, et 8 % en Amérique du Sud grâce à ibis et Mercure.

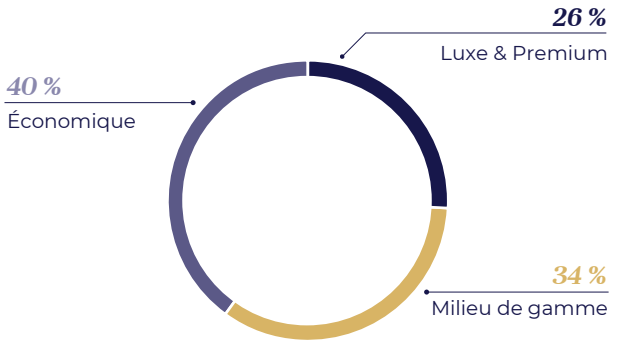
1.6.2 Une couverture mondiale sur l'ensemble des segments de marché

Accor est présent sur les six continents, et présent 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 100 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 3 029 hôtels et de 343 772 chambres à fin 2019, 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 1 200 hôtels (31 % des chambres), en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes avec 119 hôtels (5 % des chambres), en Amérique du Sud avec 398 hôtels (8 % des chambres) et dans la zone Afrique & Moyen-Orient avec 290 hôtels (9 % des chambres).

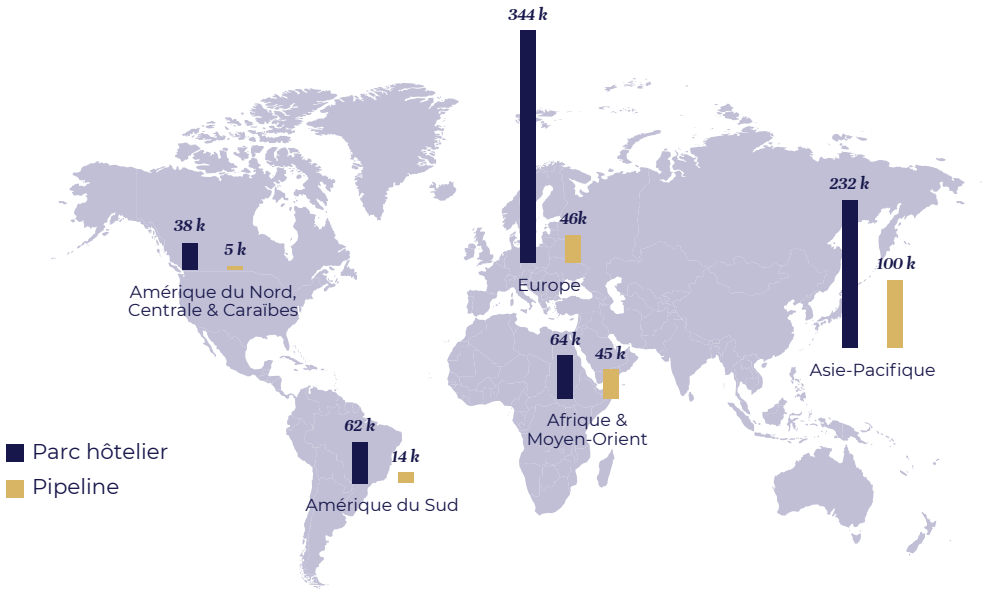
Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2019

En pourcentage du nombre de chambres



Parc hôtelier et pipeline par zone géographique au 31 décembre 2019

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, et peut compter sur de fortes projections de croissance touristique. Le portefeuille du Groupe est bien équilibré géographiquement, et résilient. Les 15 villes les plus visitées au monde représentent moins de 20 % du réseau du Groupe, et les cinq pays les plus visités sont répartis sur quatre continents.

Bénéficiant d'une implantation mondiale homogène, Accor profite de la croissance des flux touristiques internationaux en renforçant ses positions partout où il est déjà leader, comme ailleurs. Ne représentant que 30 % du marché mondial du tourisme, ces flux devraient s'accroître fortement dans les prochaines années.

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 corrélativement très importants compte tenu de la croissance du tourisme chinois. Accor est leader dans huit des 20 destinations préférées des voyageurs chinois. Fort de ces positions, l'ambition du Groupe à moyen terme est de doubler le nombre de membres chinois fidélisés *via* son programme de fidélité, et de tripler le nombre de réservations des voyageurs chinois en dehors de la Chine [1].

(1) Hors impact du Covid-19

Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2019

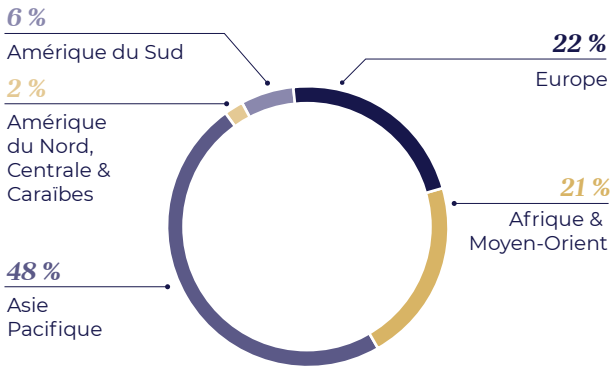
	Europe		Afrique & Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes		Amérique du Sud		Total	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
Raffles	4	504	4	630	8	1 251	0	0	0	0	16	2 385
Fairmont	10	3 094	14	4 646	12	3 471	42	19 505	1	375	79	31 091
Sofitel	32	6 588	22	5 575	50	14 568	7	2 184	8	1 216	119	30 131
SO by Sofitel	3	397	1	92	4	610	1	250	0	0	9	1 349
Pullman	30	8 172	11	4 194	83	23 987	3	1 262	9	2 453	136	40 068
Mgallery	55	4 892	7	1 094	36	4 397	8	943	4	360	110	11 686
Swissotel	12	2 839	6	4 267	14	6 401	1	662	2	620	35	14 789
Grand Mercure	-	-	1	198	47	10 587	0	0	8	1 926	56	12 711
The Sebel	-	-	0	-	31	2 141	0	0	0	0	31	2 141
Rixos	16	5 432	8	3 445	0	0	0	0	0	0	24	8 877
Mantis	3	114	30	722	1	4	1	12	0	0	35	852
Art Series	-	-	0	-	9	2 209	0	0	0	0	9	2 209
Peppers	-	-	0	-	28	4 798	0	0	0	0	28	4 798
Movenpick	19	4 179	59	14 483	19	4 736	0	0	0	0	97	23 398
SBE	3	425	2	495	0	0	19	5 914	0	0	24	6 834
25Hours	13	2 065	0	0	0	0	-	0	0	0	13	2 065
Luxe/ Premium	**200**	**38 701**	**165**	**39 841**	**342**	**79 160**	**82**	**30 732**	**32**	**6 950**	**821**	**195 384**
Novotel	269	45 379	30	6 297	159	40 181	11	2 541	32	6 088	501	100 486
Novotel Suites	30	3 617	3	383	2	349	0	0	0	0	35	4 349
Mercure	589	67 391	23	4 755	165	29 718	0	0	65	8 364	842	110 228
Adagio	53	6 240	5	723	0	0	0	0	10	1 071	68	8 034
Mantra	0	0	0	0	76	14 349	1	1 177	0	0	77	15 526
Mama Shelter	1	238	0	0	0	0	0	0	2	178	3	416
Tribe	0	0	0	0	1	126	0	0	0	0	1	126
Milieu de gamme	**942**	**122 865**	**61**	**12 158**	**403**	**84 723**	**12**	**3 718**	**109**	**15 701**	**1 527**	**239 165**

	Europe		Afrique & Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes		Amérique du Sud		Total	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
Multimarque	**25**	**2 069**	**6**	**1 145**	**25**	**4 048**	**1**	**323**	**0**	**0**	**57**	**7 585**
ibis	752	83 640	47	8 541	244	37 660	20	2 686	155	23 151	1 218	155 678
ibis Styles	362	30 906	7	1 460	113	17 316	3	312	49	6 283	534	56 277
ibis *budget*	528	47 373	4	484	50	6 104	1	154	53	9 668	636	63 783
adagio access	45	4 685	0	0	0	0	0	0	0	0	45	4 685
hotelf1	172	13 198	0	-	0	-	0	-	0	-	172	13 198
Jo & Joe	2	283	0	-	0	-	0	-	0	-	2	283
Breakfree	0	0	0	0	23	3 447	0	0	0	0	23	3 447
GREET	1	52	0	0	0	0	0	0	0	0	1	52
Économique	**1 862**	**180 137**	**58**	**10 485**	**430**	**64 527**	**24**	**3 152**	**257**	**39 102**	**2 631**	**297 403**
TOTAL	**3 029**	**343 772**	**290**	**63 629**	**1 200**	**232 458**	**119**	**37 925**	**398**	**61 753**	**5 036**	**739 537**

À fin 2019, Accor exploite 5 036 hôtels (739 537 chambres) dans le monde, et travaille à l'ouverture de 1 206 hôtels supplémentaires (208 000 chambres) d'ici cinq ans.

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2019

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 quatre ans sous l'effet des restructurations immobilières opérées entre 2014 et 2019, 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, qui constituent désormais les deux modes de gestion conclus par le Groupe.

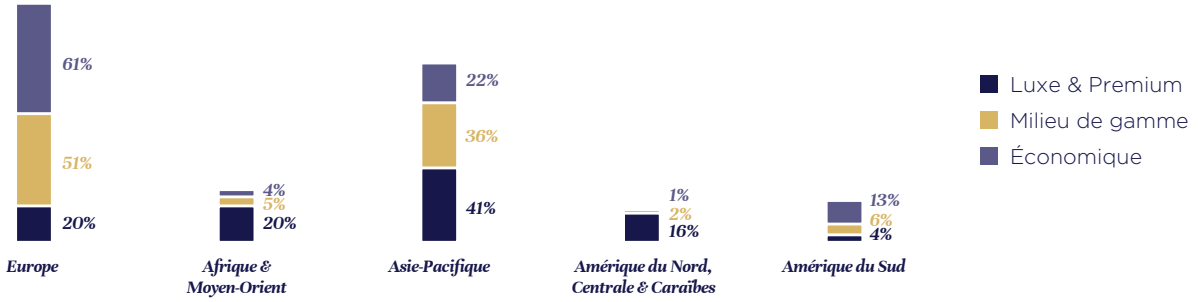
Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2019

	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Europe	1 025	148 158	1 868	170 122	136	25 492	3 029	343 772
Afrique & Moyen-Orient	263	58 542	18	3 501	9	1 586	290	63 629
Asie-Pacifique	743	168 150	417	57 195	40	7 113	1 200	232 458
Amérique Nord, Centrale & Caraïbes	100	33 043	19	4 882	0	0	119	37 925
Amérique Sud	179	28 915	155	20 363	64	12 475	398	61 753
TOTAL	**2 310**	**436 808**	**2 477**	**256 063**	**249**	**46 666**	**5 036**	**739 537**

Au 31 décembre 2019, le parc hôtelier de Accor en Asie-Pacifique est constitué à 93 % 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 80 % 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 2019 une proportion d'hôtels en management et franchise de 93 %. C'est dans cette zone que les transferts d'actifs de Accor à AccorInvest ont été les plus nombreux.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2019

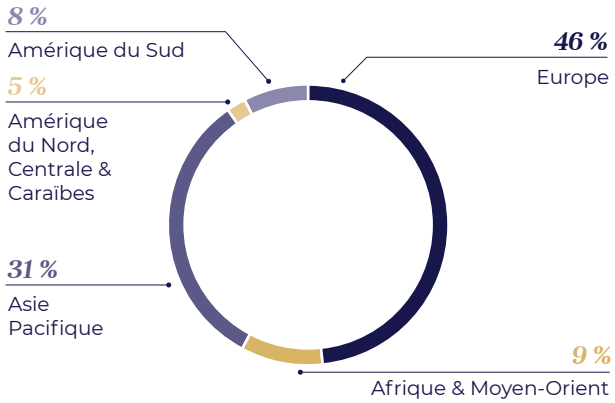
En pourcentage du nombre de chambres



Les opérations de croissance et de diversification menées par le Groupe ces dernières années ont consolidé ses implantations dans les zones en forte expansion, dont le poids s'est accru de 6 points en un an (49 % du réseau), et accélèrent la croissance de ses redevances.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2019

En pourcentage du nombre de chambres

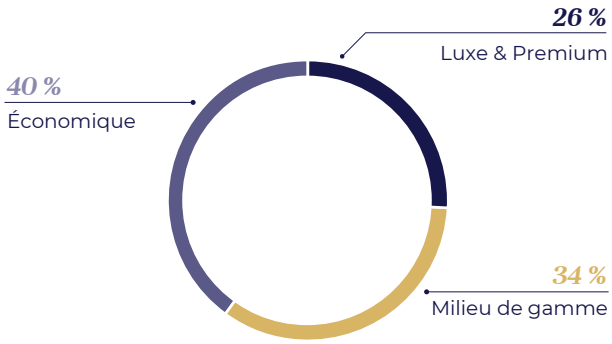


1.6.4 Des implantations renforcées dans les segments luxe et premium

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. Ainsi, entre 2015 et 2019, les segments luxe et premium au sein du réseau du Groupe se sont accrus de 142 % quand le réseau s'agrandissait de 45 %.

Répartition du parc hôtelier par segment au 31 décembre 2019

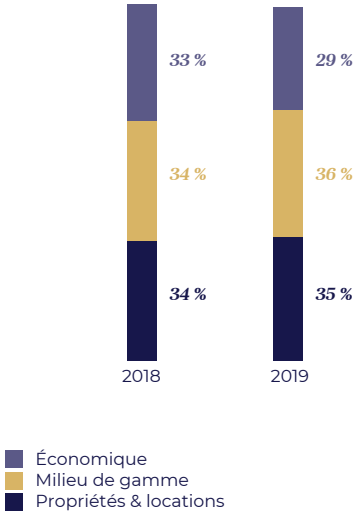
En pourcentage du nombre de chambres



Au 31 décembre 2019, la part des segments luxe et premium représente 26 % du réseau du Groupe, stable par rapport à 2018.
Les acquisitions de marques qui ont eu lieu sur ce segment ces dernières années sont stratégiques car elles ont sensiblement amélioré l'image du Groupe, son portefeuille d'offres et d'expertises, et sont plus rémunératrices (revenu/chambre moyen de 5 000 euros/an pour FRS). En moyenne, le taux de redevance relatif aux ouvertures est de 1 200 euros par chambre en 2019, et devrait augmenter à 1 600 euros par chambre une fois les impacts de la pandémie de Covid-19 dissipés.

Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2019

En pourcentage du nombre de chambres



L'éventail des 39 marques hôtelières proposées par Accor au 31 décembre 2019 couvre l'ensemble des segments pour répondre à toutes les envies et à tous les besoins des voyageurs. Leur fort développement international, notamment dans les marchés en expansion rapide, permet au Groupe de profiter pleinement d'un marché hôtelier mondial très dynamique.

1.7 Marché et concurrence

Accor se positionne au septième rang mondial des groupes hôteliers en nombre de chambres, et au premier rang en Europe.

Classement mondial préliminaire des groupes hôteliers au 1er janvier 2020

Rang	Groupes	Hôtels	Chambres
1	MARRIOTT INTERNATIONAL	7 351	1 377 793
2	OYO	43 000	1 200 000
3	JIN JIANG	9 518	1 020 036
4	HILTON WORLDWIDE	6 055	962 864
5	IHG	5 903	883 563
6	WYNDHAM HOTEL GROUP	9 280	831 025
7	**ACCOR**	**5 036**	**739 537***
8	CHOICE HOTELS	7 153	590 897

Source : BDD MKG Consulting – mars 2020.
Rappel méthodologique : Les classements MKG Consulting des groupes hôteliers sont établis sur la base de leur offre de chambres de chaînes en exploitation au 1er janvier 2020, 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.
** Nombre de chambres exploitées par Accor au 31 décembre 2019, supérieur au nombre de chambres construites publié par MKG Consulting.*

Classement européen des groupes hôteliers au 1er janvier 2020 (périmètre 27 pays de l'Union européenne + Royaume-Uni)

Rang	Groupes	Hôtels	Chambres
1	**ACCOR**	**2 806**	**305 595**
2	JIN JIANG – *INC. RADISSON HOTEL GROUP*	1 226	122 544
3	IHG	679	107 217
4	MARRIOTT INTERNATIONAL	505	99 966
5	BEST WESTERN	1 141	83 435

Source : BDD MKG Consulting – mars 2020.

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 1er janvier 2020 (périmètre 27 pays de l'Union européenne + Royaume-Uni)

Rang	Marques	Hôtels	Chambres
1	**IBIS MEGA BRAND**	**1 547**	**149 084**
2	BEST WESTERN	1 031	77 151
3	PREMIER INN	805	76 511
4	HOLIDAY INN / HOLIDAY INN EXPRESS	504	73 128
5	**MERCURE**	**554**	**62 727**
6	NH HOTELS	291	45 313
7	B&B HOTELS	511	44 808
8	TRAVELODGE	589	44 797
9	**NOVOTEL / SUITE NOVOTEL**	**270**	**43 765**
10	SCANDIC	174	34 768

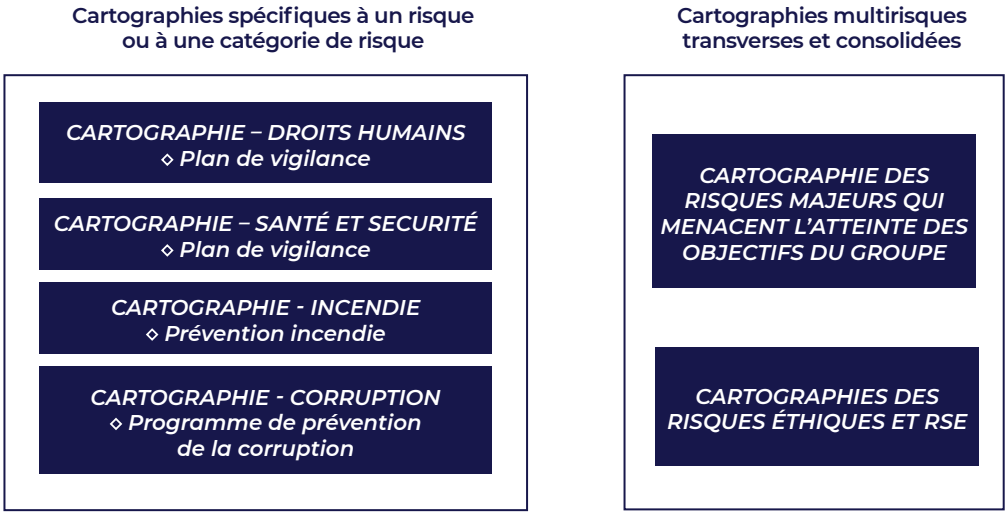
Source : BDD MKG Consulting – mars 2020.

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 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, réalisée pour la première fois en 2018, est une cartographie des risques Éthiques et RSE, 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.

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 et collectifs 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.

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 Ethique 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 2019, quatre 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.

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 de l'exercice 2019, la méthodologie de la cartographie des risques de corruption a été entièrement révisée et renforcée tant dans son étendue que son contenu. Un nouvel exercice a été lancé au deuxième semestre 2019 sur la base de cette nouvelle méthodologie qui 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 a été 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 135 dirigeants et collaborateurs du Groupe dont les métiers couvrent de manière complète son activité. Ces entretiens ont été menés selon une trame commune, bien qu'adaptée aux spécificités de chaque métier, dans le but d'assurer une cohérence et une comparabilité entre les évaluations de risque.

Les résultats de ces entretiens ont fait l'objet au début de l'exercice 2020 d'une phase de consolidation et d'analyse suivie d'une phase de restitution aux instances dirigeantes 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 santé-sécurité et droits humains (sphère directe)

Au cours de l'exercice 2019, la méthodologie de cartographie des risques liés à la santé et à la sécurité des salariés sous enseigne Accor a été révisée et améliorée. Un nouvel exercice a été lancé au deuxième semestre 2019 sur la base de cette nouvelle méthodologie. L'identification des risques a été réalisée à partir de visites menées en 2018 auprès d'hôtels du Groupe et d'entretiens approfondis des membres des équipes de chacun d'entre eux. Leur évaluation est basée à la fois sur l'expertise du Département Innovation Sociale mais aussi sur les données internes et externes d'effectifs et de sinistralité.

Le Groupe a également lancé en 2019 un nouvel exercice de cartographie des risques de non-respect des droits humains et libertés fondamentales. Les risques ont été identifiés et évalués à la fois à partir de sources de données externes (bases de données externes de référence) et internes (effectifs) mais aussi par l'expertise du Département Innovation Sociale.

Cartographie droits humains, santé et sécurité et environnement (sphère indirecte)

Pour répondre aux engagements du programme Planet 21, un plan de contrôle pour une meilleure maîtrise des solutions achats référencées a été élaboré. Pour ce faire, une première cartographie des risques éthiques et RSE a été réalisée en 2015 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. À l'issue de cette évaluation, les familles de produits ont été classées selon trois niveaux : standard, à risque ou à risque élevé. Environ 50 % des volumes d'achats sont identifiés « à risques » dont 17 % à risque très élevé. Cette cartographie des risques couvre 100 % des fournisseurs référencés (représentant 50 % des achats totaux).

En 2018, une nouvelle méthode de cartographie des risques a été élaborée afin de faire évoluer la méthodologie de contrôle et la rendre encore plus pertinente et cohérente vis-à-vis de la loi sur le devoir de vigilance. Cette dernière a été revue et renforcée afin d'affiner les résultats précédents. La nouvelle approche introduit une évaluation plus méthodique du niveau de risque, *via* le recours à des bases de données externes de référence. De plus, le niveau de granulométrie de l'analyse a été affiné. Ce travail a permis de mettre en place un outil de priorisation des audits pour les fournisseurs identifiés à risque en tenant compte notamment de la localisation géographique et du contexte de risque lié au pays d'implantation du fournisseur.

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 hommes (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 a lancé en 2019 un nouvel exercice de cartographie des risques liés aux conséquences du changement climatique.

Les risques ont été 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 2.7.2.

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.

Le Comité central de coordination de la gestion des risques

Le Comité central de coordination de la gestion des risques a pour mission de :

- suivre le déploiement de la cartographie des risques majeurs et de la cartographie éthique et RSE ;
- accompagner les propriétaires des risques dans leur démarche de traitement de ces risques ;
- suivre la mise en œuvre des plans de prévention et protection par les propriétaires de ces risques.

Étaient membres du Comité jusqu'au 30 avril 2019 :

- le Directeur général délégué jusqu'au 30 avril 2019 ;
- le Directeur général adjoint en charge des opérations hôtelières ;
- la Secrétaire générale du Groupe jusqu'au 12 février 2019 ;
- la *Chief Digital Officer* ;
- la Directrice Talent et Culture Groupe ;
- la Directrice juridique Groupe ;
- le Directeur général Sûreté-Sécurité Groupe ;
- le Directeur de l'Audit interne Groupe ;
- le Directeur des Risques et des Assurances Groupe.

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. Cette transformation se matérialise notamment par la création de la Direction de la Transformation Groupe mais aussi par la refonte des missions et des membres du Comité. Ces actions de restructuration se prolongeront au cours de l'année 2020.

La Direction des Risques Groupe

Rapportant fonctionnellement au Comité central de coordination de la gestion des risques et au Comité d'audit, de la compliance et des risques, la Direction Risques Groupe, composée de cinq personnes, intervient tout au long de la démarche de gestion des risques du Groupe présentée à la page 58 du 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 de la gestion des risques).

Dans le cadre de la prévention des risques hôteliers, elle définit, promeut et coordonne les principes de sécurité des personnes 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.

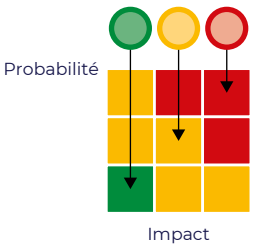
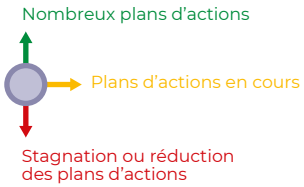
Elle élabore le dispositif de gestion de crise, en assure le suivi, le contrôle et l'intégration dans les hôtels et sociétés du Groupe (§ 1.8.4 « Gestion de crise »).

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 une volonté 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.

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

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

Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Pour les besoins de son activité, Accor s'appuie sur les données personnelles des 64 millions de membres de son programme de fidélité (données d'identité, de séjour, de paiement, etc.) dont l'utilisation est indispensable à la création de valeur. Ces données sont collectées, traitées, stockées et diffusées directement par Accor, par ses partenaires ou par l'intermédiaire de prestataires externes. Elles pourraient faire l'objet de malveillance, d'origine interne ou externe. Ainsi, le Groupe, ses partenaires 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 évènements, s'ils se matérialisaient, pourraient affecter de manière significative les propriétaires des données volées ou divulguées ainsi que l'activité du Groupe. Outre l'interruption de ses activités, la responsabilité du Groupe pourrait être engagée et sa réputation fortement affectée, ce qui aurait un effet significatif sur ses résultats (amendes, indemnisation, perte de revenu, etc.) et ses projets de développement.	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. Le renouvellement en 2019 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 2019, 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. De plus, en 2019, le Groupe a créé et mis à disposition des hôtels une boîte à outil pour l'élaboration et le déploiement de leurs programmes de conformité. Cette démarche est présentée au paragraphe 2.2.2.4. 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 évènement 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.

Détérioration de la situation géopolitique, sanitaire ou économique

Description du risque	Dispositif de maîtrise
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 31 % 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. En ce début d'année 2020, le risque de crise sanitaire s'est matérialisé avec la survenance d'une pandémie (Covid-19) qui engendre le confinement des populations d'un certain nombre de pays et impacte les activités du Groupe. Après trois mois de propagation constante, cette pandémie n'est toujours pas contenue et ses impacts en 2020, bien que probablement très significatifs, ne peuvent pas encore être évalués de manière définitive, puisque dépendants de facteurs exogènes à ce jour largement inconnus. Les derniers impacts connus et communiqués à la date de publication du présent document sont décrits au paragraphe 4.4. « Événements postérieurs à la clôture de l'exercice » De plus, le Groupe est exposé à un risque d'attaque terroriste, et ce dans la majorité de ses pays d'implantation. Une succession d'attaques terroriste 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..	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 (§ 1.X.4). En cas d'alerte, le dispositif de gestion de crise décrit au 1.X.4 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 du 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 » (§ 1.3) et la stratégie de croissance organique (§ 1.6) et externe (§ 1.4) du Groupe ont notamment pour effet de réduire son exposition à ces différents risques en diversifiant géographiquement son portefeuille et en renforçant sa présence sur le segment luxe. Ainsi, en 2019, 71 % des ouvertures réalisées l'ont été hors d'Europe et le pipeline de développement du Groupe est également porté vers l'international, avec 80% de chambres hors Europe. La premiumisation de l'offre du Groupe s'est également accélérée avec 35% des ouvertures et 35% du pipeline de développement en nombre de chambres qui concernent le segment Luxe & Premium. Ces éléments ont – parmi d'autres – justifié les décisions du 23 et 24 mars 2020, des agences de notation Fitch et S&P de maintenir les notes d'Accor, et ce en dépit des impacts potentiels de la crise sanitaire du Covid-19. 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 (§ 1.8.4).

Non-conformité aux standards, lois et réglementations

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le groupe Accor est présent dans plus de 100 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 (*Payment Card Industry Data Security Standard* 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 100 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 pour maintenir sa conformité au règlement général sur la protection des données. Par exemple, en 2019, le Groupe a mis en place une solution d'automatisation de l'extraction des données clients, et ce afin d'être en mesure de respecter le délai légal d'un mois lorsque ceux-ci demandent à accéder à leurs données personnelles. En 2019 également, le Groupe a initié la création d'une boîte à outils qui sera mise à disposition des hôtels leur permettant d'élaborer et de déployer leur programme de conformité. 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 23 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 de l'éthique, de la Compliance et de la RSE »). En 2019, 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.

Risques associés au modèle d'affaires

Intégration des acquisitions

Description du risque	Dispositif de maîtrise
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, Accor a participé à cette tendance en réalisant en partie sa stratégie de croissance externe par le biais de nombreuses acquisitions de chaînes hôtelières (FRHI, Mantra, Mövenpick, Rixos, etc.), de canaux de distribution (Gekko, VeryChic, ResDiary, D-Edge), de nouveaux services (John Paul, Adoria) et de nouveaux espaces pour séjourner, se divertir et travailler (onefinestay, 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 depuis 2016 figure au paragraphe 1.4. La note 2 des notes annexes au compte consolidé (§ 5.1.6) présente les évolutions du périmètre de consolidation de l'année 2019.	Conscient de ces enjeux, et dans une stratégie de renforcement de sa croissance externe, le Groupe a créé au deuxième semestre 2018, une structure dédiée au sein du Département Transformation, responsable de 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	Dispositif de maîtrise
Les activités de Accor reposent sur tout un ensemble de processus et d'applications (*Central Reservation, Property Management, Revenue Management*, etc.) permettant, jour après jour, 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.	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, (patchs de sécurité, mesures spécifiques anti-saturation du réseau, etc.), de détection et de gestion des incidents de sécurité. Le Département est notamment en 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. Toutefois, la bonne mise en œuvre de ces mesures à l'échelle du Groupe repose sur les relais régionaux et les hôtels et le Groupe, ne peut avoir la certitude que ses partenaires, fournisseurs ou sous-traitants allouent les ressources suffisantes pour le protéger d'une interruption ou d'une perturbation de ses activités. 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 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 a été mis en place depuis 2002 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)*.

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 couverture achetée est actuellement de 500 millions d'euros par sinistre.

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.

Certains pays sont couverts par des programmes d'assurance locaux. Tel est notamment le cas pour l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Inde. En Australie et Nouvelle-Zélande, les fortes expositions aux risques naturels et les conditions favorables du marché d'assurance local ont incité le Groupe à couvrir les risques de dommages et pertes d'exploitation par un programme local. En Inde, ce sont les dispositions légales en matière d'assurances qui obligent à recourir au marché local.

Une attention particulière est portée aux risques qualifiés d'événements naturels. Lorsque le marché de l'assurance le permet, une capacité par pays a été mise en place. De même, une couverture spécifique du risque terrorisme, renouvelée chaque année, a été mise en place lorsque la couverture locale n'est pas obligatoire et lorsque la législation 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 l'évolution du modèle économique, et de l'importance grandissante du traitement des données, la mise en place d'une couverture de type « cyber » a été décidée. 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 2019 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 127 concernant le devoir de vigilance).

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.

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 259.

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 de la coordination des départements d'Audit interne opérationnel délocalisés auprès des directions opérationnelles (Régions).

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient 61 auditeurs à la fin de l'année 2019 dont 31 auditeurs délocalisés auprès des Régions.

La Direction financière du Groupe

Le Directeur délégué finances en charge du Contrôle général et de la Fiscalité 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 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 de la Transformation 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.

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.

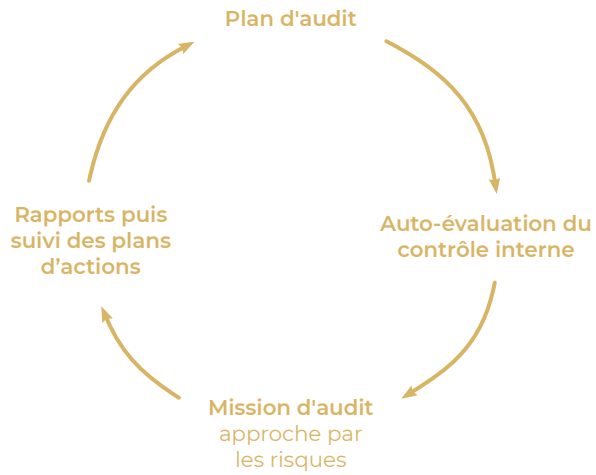
1.9.3 L'organisation de l'Audit interne Groupe

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'IFACI / IIA qui prévoient le respect par les auditeurs de règles déontologiques strictes. Elle formalise également le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit interne. Enfin, elle précise les modalités de coordination par l'Audit interne Groupe des départements d'Audit interne délocalisés auprès des Régions.

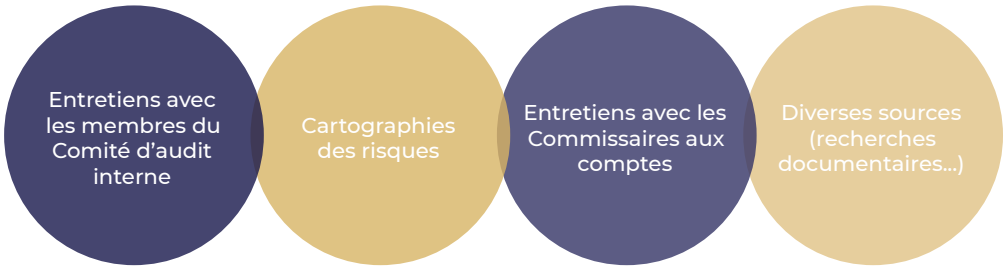
L'Audit interne

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 délocalisés. Ces départements sont intégrés aux principales Régions, rattachés aux Directions financières des Régions et fonctionnellement rattachés à l'Audit interne Groupe, hormis le cas du Département d'Audit interne délocalisé de la zone Europe, qui est hiérarchiquement rattaché à la Direction de l'Audit interne Groupe.

Le lien direct et permanent entre le département de l'Audit interne Groupe et les départements de l'Audit interne délocalisés permet de garantir en leur sein le respect des principes déontologiques fondamentaux d'indépendance et d'application des normes professionnelles préconisées par les organismes de référence et des méthodologies promulguées par le Groupe. Il permet également de garantir l'adéquation des ressources affectées aux départements d'Audit interne délocalisés avec la nature et les objectifs des missions réalisées localement.

Ces départements exercent une mission permanente d'accompagnement des Directions opérationnelles et financières dans la gestion et le suivi des problématiques de contrôle interne des hôtels composant leur périmètre.

Audit des Systèmes d'information

- **Audit de la fonction informatique :** ces interventions s'attachent à la mise en œuvre de bonnes pratiques quant à l'organisation et au pilotage de l'informatique des entités auditées.
- **Audit des applications ou des processus automatisés :** ces revues visent à vérifier que l'ensemble des contrôles mis en œuvre (automatisés ou manuels) permettent d'asseoir un niveau de contrôle interne approprié aux enjeux de l'activité supportée par l'application auditée.
- **Audit de la gestion de projets et des produits digitaux :** ces interventions ont pour objectif de valider la prise en compte de bonnes pratiques en matière de gestion de projets et des produits digitaux.
- **Revues technologiques pré et post-acquisition :** ces diligences visent 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 interne délocalisés 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 circonstanciée présentée au comité d'audit.

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 détaillé des liasses de consolidation a été formalisé et diffusé aux collaborateurs concernés.

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes consolidés, les Commissaires aux Comptes procèdent à un audit des informations transmises par les filiales incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux. L'Audit interne Groupe est également amené, dans le cadre de ses interventions, à valider de manière ponctuelle la bonne mise en œuvre par les filiales des référentiels Groupe relatifs à la préparation des états financiers consolidés et porte à la connaissance de la Direction financière les éventuels points d'attention relevés.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont soumis à la revue du Directeur du Contrôle général Groupe ainsi que du Directeur général Finances préalablement à leur examen par le Comité d'audit, des risques et de la compliance. Sur la base des conclusions du Comité d'audit, des risques et de la compliance, le Conseil d'administration arrête les comptes consolidés.



2.

Responsabilité de l'entreprise

2.

2.1 Déclaration de performance extra-financière et plan de vigilance du groupe Accor 126

2.1.1 Table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière 126

2.1.2 Plan de vigilance du groupe Accor 127

2.2 Le pilotage de la démarche éthique, compliance et RSE 130

2.2.1 L'engagement sociétal, un pilier de Accor 130

2.2.2 La gouvernance de l'éthique, de la compliance et de la RSE 131

2.2.3 [DPEF] – Le programme de compliance 133

2.2.4 Les autres politiques de conformité 135

2.2.5 [DPEF] – Planet 21 – Acting Here, la feuille de route pour 2020 137

2.3 Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs 143

2.3.1 Le modèle social et le profil humain du groupe Accor 143

2.3.2 Proposer une promesse employeur attractive 146

2.3.3 Accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours 148

2.3.4 L'apprentissage au cœur du développement des compétences 150

2.3.5 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion 151

2.3.6 Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail 153

2.3.7 Reconnaître et valoriser les collaborateurs 156

2.3.8 Favoriser un dialogue ouvert 157

2.4 Impliquer nos clients dans une relation durable 157

2.4.1 Démultiplier les effets positifs de *Planet 21 – Acting Here* 157

2.4.2 [DPEF] – Privilégier les produits écoresponsables 160

2.5 [DPEF] – Engager une relation durable avec les partenaires 162

2.5.1 Engagement *Planet 21* : chaque année, une innovation majeure pour développer des modèles alternatifs et responsables 162

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 164

2.6 Agir avec les communautés locales pour un impact positif 168

2.6.1 Mobiliser les hôtels « hors les murs » 168

2.6.2 [DPEF] - La protection de l'enfance face aux abus 170

2.6.3 *Plant for the Planet*, un programme de soutien à l'agroforesterie 171

2.7 Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor 172

2.7.1 L'empreinte carbone du groupe Accor 172

2.7.2 [DPEF] – Risques liés aux émissions de gaz à effet de serre 175

2.7.3 [DPEF] – Politiques et mesures mises en œuvre – La stratégie climat du groupe Accor 176

2.7.4 [DPEF] – Mesures mises en œuvre et résultats – Réduire les consommations d'énergie par chambre et les consommations d'eau par nuitée (hôtels filiales et managés) 176

2.7.5 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets 180

2.8 [DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable 182

2.8.1 Réduire le gaspillage alimentaire 182

2.8.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète 183

2.8.3 Développer l'agriculture urbaine 185

2.9 Mesurer et évaluer la performance 186

2.9.1 Indices et référentiel RSE 186

2.9.2 Prix et reconnaissances 187

2.9.3 Précisions méthodologiques 187

2.9.4 Tableaux des indicateurs 193

2.10 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 197

2.11 Annexes 201

2.11.1 Contribution du groupe Accor aux Objectifs du développement durable des Nations unies 201

2.11.2 La prise en compte du scope 3 dans la mesure de l'empreinte environnementale 205

2.1 Déclaration de performance extra-financière et plan de vigilance du groupe Accor

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.

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, Accor s'appuie sur les données personnelles des 64 millions de membres de son programme de fidélité et de ses 10 millions de clients fidèles (données d'identité, de séjour, de paiement, etc.) dont l'utilisation est indispensable à la création de valeur. Ces données sont collectées, traitées, stockées et diffusées directement par Accor, par ses partenaires ou par l'intermédiaire de prestataires externes. Elles 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 évènements, s'ils se matérialisaient, pourraient affecter de manière significative les propriétaires des données volées ou divulguées ainsi que l'activité du Groupe. Outre l'interruption de ses activités, la responsabilité du Groupe pourrait être engagée et sa réputation fortement affectée, ce qui aurait un effet significatif sur son chiffre d'affaires (amendes, indemnisation, perte de revenu, etc.) et ses projets de développement.	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 100 pays. Dans un contexte de finalisation de la transformation du modèle *asset light*, 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, *via* sa plateforme Astore Shop, l'accès à plus de 3 500 fournisseurs référencés. Par ailleurs, dans le cadre de son nouveau programme de fidélité *lifestyle* All, le Groupe s'appuie sur un réseau de partenaires afin d'offrir des expériences uniques à ses clients fidèles.		
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'expose 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 *Planet 21*, le Groupe a pris des engagements en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire, la consommation de ressources non renouvelable 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'accentuation 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] *Planet 21 – Acting Here*, 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 *Planet 21* : notre process 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 2.7.4 [DPEF] – Mesures mises en œuvre et résultats – réduire les consommations d'énergie par chambre et les consommations d'eau par nuitée (hôtels filiales et managés) 2.8 [DPEF] – Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable

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 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 *Planet 21* : notre process 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 évènements 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 2.7.4 [DPEF] – Mesures mises en œuvre et résultats – réduire les consommations d'énergie par chambre et les consommations d'eau par nuitée (hôtels filiales et managés)

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 résultants « 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 et Développement durable.

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 chapitre « Gestion des risques ».

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.

En parallèle, une étude d'empreinte environnementale 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.

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 en page 175.

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 chapitre « Gestion des risques ». En 2018, cette cartographie avait été affinée afin de mieux qualifier le niveau de risque associé à chaque fournisseur. Voir le détail de la méthodologie au chapitre facteurs de risque.

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 vidéos *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. Des kits sur la non-discrimination et les achats responsables seront disponibles en 2020.

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 en page 131.

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 en page 137. Ce programme se traduit par une feuille de route à destination des hôtels contenant des actions notamment des films de sensibilisation et des *e-learnings* 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	2.4.3 [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 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 formes de harcèlement, moral ou sexuel. Un nouveau dispositif a été testé en 2019 en France, à Dubaï et en Suisse en partenariat avec AccorInvest. Ce dispositif est composé d'un bouton permettant à toute personne qui en est dotée d'alerter le management en cas de situation de harcèlement. En parallèle, le Groupe travaille sur une formation en *e-learning* et une vidéo de présentation réalisée par John Ozinga (Directeur général AccorInvest), Maud Bailly (*Chief Digital Officer*) et Chris Cahill (CEO Luxury Brands) afin de sensibiliser sur le fait du harcèlement sexuel. 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.

Lutte contre les troubles musculo-squelettiques

Accor fait de la lutte contre les troubles musculo-squelettiques 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 en page 154.

Diversité & Inclusion

Le Groupe s'inscrit dans une démarche de promotion de la diversité et de l'inclusion détaillée dans la partie 2.2.7 « Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion » du chapitre 2. Il s'engage ainsi à lutter contre toute forme de discrimination. Pour cela, différents programmes sont déployés mondialement :

- mouvement de solidarité HeForShe (page 152) ;
- champions Diversité & Inclusion (page 152) ;
- programme de *co-mentoring* (page 153) ;
- réseau Women Riise (page 152).

Par ailleurs, une formation (*e-learning*) spécifique « non-discrimination » sera diffusée en 2020, dans l'ensemble du Groupe.

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 en page 164.

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 en 2.8.3.3 « 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 paragraphe 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 et 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 mois de décembre au Comité d'audit 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 cartographies des risques de contrôle interne sont réalisées sur la base des interventions de l'audit interne, ainsi que sur la base du dispositif d'auto-évaluation. Ces cartographies, 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 de contrôle interne et au Comité d'audit et des risques.

Enfin, l'audit interne assure le suivi de la performance et de l'efficacité du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe.

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'auto-évaluation 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 en page 162.

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 prévue pour intervenir au cours de l'exercice 2020.

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'auto-évaluer annuellement et doivent donc répondre chaque année à un questionnaire d'auto-évaluation prenant notamment en compte le respect et la sensibilisation aux engagements de la Charte Éthique et RSE. En 2019, 94 % 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

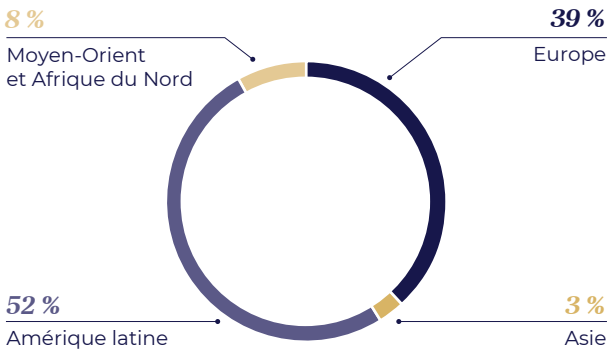
Cette cartographie des risques couvre 100 % des fournisseurs référencés. Depuis 2017, trois actions s'appliquent (selon le niveau de risque de la catégorie) et doivent être mises en place chez tous les fournisseurs référencés d'ici 2020.

	2018	2019
Nombre de fournisseurs référencés [1]	3 641	3 599
Nombre de fournisseurs ayant signé la Charte Achats 21	3 354	3 329
Nombre de fournisseurs ayant répondu au questionnaire EcoVadis	650	920
Nombre d'audits sur les sites de production considérés les plus à risque	162	313
Nombre de fournisseurs ne respectant pas les clauses RSE contractuelles	0	0
Déréférencement	1 en 2018 en France (Chicco – Artsana)	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 a 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 risque 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 correspondants 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.

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*

2.2.2.1 Déploiement et animation de la Charte Éthique et RSE

La présente Charte 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 http://www.Accor.group/ 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 relaient le déploiement de la Charte dans les pays.

En 2019, l'animation de la diffusion de la culture éthique et RSE a mis l'accent sur :

- la lutte contre la corruption, avec notamment la diffusion d'un module de formation en *e-learning* disponible dans 19 langues du groupe Accor ;
- la mise en conformité opérationnelle avec le Règlement général sur la protection de données (RGPD) (voir aussi page 132) avec notamment la diffusion d'un module de formation en *e-learning* en français et anglais en 2019 et la préparation de huit autres langues du Groupe pour 2020 ;
- la lutte contre le harcèlement sexuel avec le déploiement d'un dispositif complet en test dans trois pays en partenariat avec AccorInvest (voir aussi page 155) ;
- ces trois modules diffusés en 2019 viennent compléter un dispositif plus large de sensibilisation et de formation sur les sujets Éthiques, RSE et compliance (eau, déchets, alimentation, santé-sécurité, programme *Plant for the Planet*). D'autres sont en cours de préparation sur les achats responsables ou la non-discrimination, par exemple.

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 ;
- prend connaissance annuellement du rapport du Comité Éthique & RSE.

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.

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.

2.2.2.3 Le Comité Éthique et RSE

Créé en 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, afin d'anticiper au mieux les opportunités, enjeux et risques associés ;
- émettre des recommandations sur l'évolution des engagements en matière de ressources humaines, de gestion des risques, de respect des droits de l'homme et de développement durable ;
- suivre la mise en œuvre et la performance des démarches du Groupe ;
- débattre de toute question relative à l'éthique managériale ou à la conduite des affaires, ou à d'éventuelles situations de conflits d'intérêts ;
- analyser les éventuels dysfonctionnements et engager les contrôles spécifiques supplémentaires en cas de besoin.

Ce Comité s'est réuni deux fois en 2019, pour superviser l'avancement des feuilles de route Éthique et RSE, avec de nombreuses thématiques à l'ordre du jour comme l'amélioration du dispositif anticorruption, le déploiement de la ligne d'alerte, la mise en œuvre d'un dispositif de lutte contre le harcèlement, les conséquences de la loi PACTE pour Accor et stratégie de mise en conformité, mise à jour de la Charte Éthique et RSE, évolution de la composition, des missions et du fonctionnement du Comité Éthique et RSE. En effet, après cinq années d'existence de ce Comité Éthique et RSE, mais également suite au changement de sa présidence, au départ de certains de ses membres et à la cession d'AccorInvest, Accor a initié une réflexion sur une possible évolution de ses missions, de sa composition et de son fonctionnement. Pour cela un questionnaire d'évaluation a été soumis à ses membres au cours du mois de novembre 2019.

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 (comme FRHI, Mövenpick, etc.) 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 5 % d'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 en au chapitre 2.9.4.

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 (846 hôtels (122 000 chambres) dont 348 hôtels sont détenus en pleine propriété par AccorInvest et 498 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 en page 126 dans la table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière.

Le Comité de gouvernance des données

Le Comité de gouvernance des données réunit 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 a pour objectif d'encadrer et d'optimiser les processus et modalités techniques d'utilisation des données. C'est également 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.

Le Comité Éthique et RSE du Groupe peut être consulté à tout moment sur les questions d'éthique relatives au traitement et à l'utilisation des données, sur demande du Comité de gouvernance des données ou de toute autre personne ou entité du Groupe.

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 ces 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. La charte de protection des données personnelles des clients – publique et disponible sur notre site internet – présente nos engagements sur le sujet.

La liste ci-dessous présente les principales mesures maintenues ou mises en œuvre en 2019 :

- maintien en place d'une équipe « protection des données » centrale : *Data Protection Officier* (DPO), DPO Adjoint, *Data Protection Manager* et *IT Compliance Officer* ;
- élaboration et déploiement d'un « e-learning RGPD ». Près de 8 000 personnes ont suivi ce *e-learning* en 2019. ;
- maintien d'une cartographie des processus de traitement des données. Les processus de traitement des données sont recensés dans un outil dédié. Cet outil permet la documentation de chaque processus, d'évaluer les risques associés et d'établir un plan d'action de maîtrise des risques et de remédiation ;
- mise en œuvre du plan d'actions de remédiation documentaire, avec par exemple la réécriture des 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. ;
- déploiement d'une « check-list RGPD » permettant d'assurer la confidentialité des données *by design* et *by default* et déploiement d'un 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 ;

- acquisition en 2019 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 ;
- questionnaire d'évaluation de leur maturité de conformité au RGPD transmis aux nouvelles activités et aux entités nouvellement acquises ;
- 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'usages de données personnelles par les parties et leurs responsabilités respectives ;
- création en 2019 d'une boîte à outils à destination des hôtels pour l'élaboration et le déploiement de leurs programmes de conformité.

Le Groupe renouvelle en 2019 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'auto-évaluation. Plus de 70 000 collaborateurs dans les hôtels ont suivi le eLearning PCI DSS en 2019.

2.2.3 [DPEF] – Le programme de compliance

Le risque de partenaires non conformes aux engagements Éthiques et RSE du groupe Accor est décrit en page 126 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 23 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.

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 2019, Accor a poursuivi l'information, la sensibilisation et la formation des collaborateurs sur le programme de compliance, en particulier en matière de prévention de la corruption.

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*.

Ces formations, dispensées en présentiel, 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 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. Au 31 décembre 2019, plus de 25 000 personnes avaient effectué cet *e-learning*.

Au cours de l'exercice 2019, le Groupe a mis à jour sa politique de prévention de la corruption, permettant 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. Par ailleurs, le processus de *due diligence* applicable aux partenaires, fournisseurs et autres tiers avec lesquels Accor entre en relation d'affaires *(Know Your Counterparty)* a au cours de l'exercice été étendu aux partenaires du programme de fidélité du Groupe (voir 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). Enfin, au cours de l'exercice 2019, le dispositif d'alerte interne *(whistleblowing platform)*, ouvert aux collaborateurs du Groupe a été étendu 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 2020.

En cas d'interrogation sur une situation particulière, par exemple pour savoir quelle conduite adopter face à une sollicitation indue, 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*.

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 en page 126 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 » (page 110).

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.

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 Engagement *Planet 21* : notre processus de gestion des risques Éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020) ;
- 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 ; un audit complet du fonds de dotation du Groupe a notamment été réalisé au titre de l'exercice 2019 ; 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. Au cours de l'exercice 2019 , il a fait l'objet d'une revue visant son renforcement et son amélioration à l'égard des principaux risques auxquels le Groupe est exposé dans le cadre de ses activités. À la suite de cette revue, un plan d'action a été adopté et est en cours de réalisation, pour un achèvement prévu au cours du 1er semestre 2020. Ce plan d'action prévoit un renforcement des processus existants et/ou la mise en œuvre de contrôles supplémentaires sur la plupart des piliers.

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 352.

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

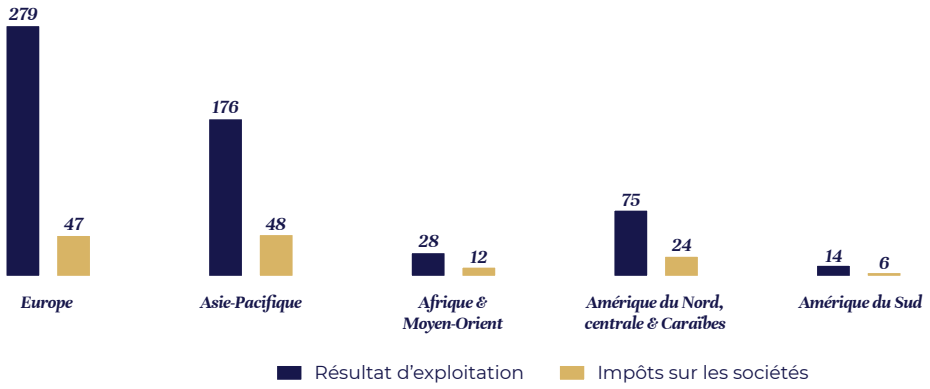
La politique fiscale du groupe Accor reflète l'activité et le développement du Groupe. Ainsi, la Direction fiscale est organisée autour d'une équipe centrale qui travaille en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles. Dans cette mission d'accompagnement, la Direction fiscale s'assure que 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 la croissance.

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 344 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 2019 quelques sujets pour lesquels Accor a apporté sa contribution sont par exemple : les évolutions numériques dans le secteur y compris les nouvelles formes de location d'hébergement, la formation, les réformes du droit du travail, le financement de la promotion du tourisme et la nouvelle gouvernance de la filière tourisme, plusieurs aspects réglementaires ou fiscaux liés aux établissements ou à leur exploitation (taxe de séjour, 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
France	Union des métiers et des industries de l'hôtellerie – Groupement national des chaînes hôtelières (UMIH-GNC) *	250 000 €	276 000 €
	Alliance 46.2 (réseau d'entreprises du secteur du tourisme réunies pour promouvoir l'attractivité de la destination France)	30 000 €	30 000 €
	AFEP-MEDEF PARIS **	76 110 €	69 996 €
Europe	European Hotel Forum	110 000 €	120 000 €
Monde	World Travel & Tourisme Council (WTTC)	68 000 €	36 972 €

* *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 2020*

2.2.5.1 Tableau de bord d'avancement de la feuille de route *Planet 21*

À fin 2019, la performance du Groupe continue de bien progresser sur plusieurs de ses engagements. 83 % des pays déploient un programme santé/bien-être au travail, 93 % des hôtels ont mis en place les 10 actions de référence *Planet 21 In Action*, 7,2 millions d'arbres ont été plantés dans le cadre du programme d'agroforesterie *Plant for the Planet*, la valorisation des déchets progresse tant sur le périmètre d'hôtels suivis qu'en part de déchets valorisés et le nombre de potagers urbains continue de croître après l'atteinte en 2018 de l'objectif initial. Ainsi, sur les 19 objectifs que compte la feuille de route, 14 objectifs sont atteints ou en voie de l'être et cinq nécessitent un renforcement de plan d'action. Cet état d'avancement traduit une implication forte de toutes les équipes dans la démarche de développement durable de Accor et en particulier une très forte mobilisation dans les hôtels.

Par ailleurs, alors qu'il a fini de céder en 2018 les hôtels qu'il détenait, le Groupe enregistrait dès cette année l'atteinte de ses objectifs de réduction des consommations d'énergie et d'eau. Désormais, ces thématiques sont suivies par AccorInvest qui définira ses objectifs d'amélioration continue.

Enfin, le Groupe est conscient des efforts restant à fournir pour atteindre certaines de ses ambitions (réduction du gaspillage alimentaire, mise en œuvre de sa Charte de l'Alimentation saine et durable, augmentation de la part des femmes directrices d'hôtels). Les progressions enregistrées en 2019 montrent que les moyens mobilisés portent leurs fruits ; en 2020 Accor entend maintenir la mobilisation de ses équipes pour s'approcher autant que possible des ambitions initialement définies.

Axes	Objectifs 2020 (1)	Résultats 2018	Résultats 2019	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 %		D'apparence stable, le taux croit en réalité d'un point pour les employés des hôtels, à périmètre constant comparé à 2018. Ce résultat permet à Accor de figurer dans le premier quartile, soit au sein des entreprises les plus performantes de son secteur.
	Chaque pays déploie un programme santé/bien-être au travail	76 %	83 %		Sur la base des 82 pays ayant répondu au questionnaire, 83 % 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 %		La diminution de 1 point masque en réalité un résultat nuancé : l'intégration dans le calcul des nouvelles marques de Luxe (notamment l'intégration de 82 hôtels Mövenpick), qui traditionnellement comptent une très forte proportion de directeurs hommes, fait baisser le taux de 1 point. Toutefois, le taux est contrebalancé par une progression soutenue sur le périmètre Accor « historique », en particulier sur les segments économique et milieu de gamme : pour preuve, le taux de femmes directrices est de 41 % dans les hôtels franchisés. À périmètre constant, le taux reste stable comparé à 2018, soit 30 %. En incluant les hôtels franchisés (donc sur le périmètre Accor global), le taux est de 34 % en 2019.
	La perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe (3)	83 %	82 %		D'apparence en baisse de 1 point, le taux reste en réalité stable pour les employés des hôtels, à périmètre constant comparé à 2018 (soit 83 %). Le taux d'employés qui considèrent Accor comme une entreprise engagée reste stable en 2019.
Impliquons nos clients dans une expérience durable	Chaque année, une innovation majeure pour interagir avec nos clients autour du développement durable (4)	Fait	Fait		En 2019, le Groupe a réinventé son programme de fidélité, *ALL – Accor Live Limitless*. Le positionnement de cette nouvelle marque s'appuiera fortement sur une dimension d'engagement et de durabilité. De nombreuses initiatives en ce sens – inédites – ont été construites en 2019, et d'autres seront dévoilées en 2020 (voir le 2.4.1.1).
	100 % de nos hôtels mettent en place les 10 actions de référence de *Planet 21 In Action*	77 %	93 %		2019 a connu une forte progression dans la mise en œuvre des actions RSE prioritaires pour Accor. À noter qu'une nouvelle action a été ajoutée cette année, correspondant à un nouvel engagement pris par Accor : la suppression des pailles, touillettes et cotons-tiges en plastique.
	10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables	6 / 10	7 / 10		Le déploiement des solutions écologiques se poursuit pour tous les produits concernés (produits d'accueil, literie, produits à usage unique, peintures, etc.). À noter cependant que pour les produits textiles (draps, serviettes), des alternatives sont toujours à l'étude, en l'absence actuelle de solutions à grande échelle sur le marché.

(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.

Axes	Objectifs 2020 [1]	Résultats 2018	Résultats 2019	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		Cette année, Accor a porté un engagement inédit dans l'hôtellerie : éradiquer les plastiques à usage unique de tous ses hôtels, à horizon fin 2022. Plus d'une année de travail a été nécessaire pour rendre possible cet engagement : recenser tous les produits plastiques, puis avec l'aide des fournisseurs, identifier des alternatives à grande échelle, et présentant un meilleur profil environnemental. Afin d'accompagner cette transition à l'échelle de l'industrie du tourisme dans son ensemble, Accor a rejoint la *Tourism Plastic Initiative* pour y apporter sa contribution (voir le 2.5.1.1).
	Notre processus « gestion des risques Éthiques et RSE » est déployé auprès de 100 % de nos partenaires – Volet Fournisseurs [5]	61 %	69 %		À partir du 2e semestre 2019, la mise en œuvre du processus de gestion des risques Éthiques et RSE auprès des fournisseurs a bénéficié d'une structuration et d'une animation renforcées. Misant sur un grand degré de proactivité dans le déploiement du programme d'audit, cette organisation sera maintenue en 2020 afin d'atteindre l'objectif fixé initialement. L'atteinte de cet objectif sera également conditionnée à la capacité du groupe Accor à ajuster son programme aux contraintes des micro-entreprises qui représentent une part importante parmi ses fournisseurs.
	Volet Propriétaires	ND	ND		En 2018, un programme *Know Your Counterparty* (KYC) a été déployé auprès des propriétaires des hôtels, visant systématiquement tous les contrats de management et franchise signés dans l'année, de même qu'une partie des contrats historiques. L'effort a été prolongé en 2019.
 Agissons avec les communautés locales pour un impact positif	100 % de nos hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire	82 %	82 %		La mobilisation des hôtels reste forte, malgré la stagnation apparente de l'indicateur, qui masque l'intégration de nouveaux hôtels dans le périmètre Accor.
	100 % de nos hôtels déploient notre programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants	95 %	98 %	✓	Le programme WATCH est désormais 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.
	10 millions d'arbres plantés avec notre programme *Plant for the Planet* à l'horizon 2021 [4]	6,3 millions	7,2 millions		Cette année encore, Accor a financé la plantation de plus de 800 000 arbres à travers le monde, principalement via des projets d'agroforesterie. *Plant for the Planet* est ainsi l'un des plus importants programmes de soutien à l'agroécologie au monde. L'engagement de Accor se poursuit au-delà de cette initiative, par exemple en tant que membre fondateur du mouvement Pour une agriculture du Vivant en France, qui vise à convertir massivement le modèle agricole vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement.

(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 (voir page 189.

Axes	Objectifs 2020 (1)	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance	Commentaires
 Visons la neutralité carbone pour nos bâtiments	- 2,8 % de consommation d'énergie par chambre en 2019 (6)	-	-2,1 %		Accor a progressé dans l'atteinte de son objectif. Ce résultat global reflète des réalités très diverses du Groupe à l'international. La zone Asie-Pacifique a dépassé son objectif tandis que la zone Afrique Moyen-Orient a perdu du terrain, tirant la moyenne mondiale vers le bas. Accor visera l'amélioration de l'efficacité énergétique via une combinaison de programmes concernant culture interne, les approvisionnements et de partenariats pour atteindre l'ambition de sa stratégie carbone.
	- 2 % de consommation d'eau par nuitée en 2019 (6)	-	-2,4 %		En 2019, Accor a dépassé ses objectifs. Le résultat est majoritairement dû à des gains significatifs d'efficacité dans la consommation d'eau réalisés dans la région Asie-Pacifique (- 5,0%) et en Afrique Moyen-Orient (- 4,1%).
 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)		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 insuffisant. Pour y remédier, le Groupe travaille à une nouvelle version de son outil de suivi des données, qui sera disponible courant 2020. 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.
	- 30 % de gaspillage alimentaire	- 31 % (données sur 282 hôtels)	- 21 % (données sur 485 hôtels)		À fin 2019, 1870 hôtels sous enseigne Accor ont mis en œuvre l'action « Déployer un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire ». De plus en plus d'hôtels suivent précisément les volumes de gaspillage alimentaire : 485 à fin 2019, contre 282 à fin 2018. La réduction du gaspillage alimentaire est de 21 % en moyenne, pour ces 485 hôtels. 28 % d'entre eux ont atteint l'objectif de - 30 %. 57 hôtels disposent de la balance connectée Winnow et ont réduit le gaspillage alimentaire de 64 % en 2019.

(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 (voir page 189).

Axes	Objectifs 2020 (1)	Résultats 2018	Résultats 2019	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 %		La Charte de l'Alimentation saine et durable a été renforcée en 2019, pour tenir compte des attentes croissantes des consommateurs et de la société civile, avec de nouveaux engagements, et certains autres rendus plus exigeants. Assez logiquement, cela s'est traduit par une baisse relative du taux de déploiement dans les hôtels. Pour autant la mobilisation des équipes de restauration et achats reste entière, comme l'atteste un autre résultat : 75 % des hôtels ont déployé au moins la moitié des engagements de la Charte, contre 43 % en 2018.
	1 000 potagers urbains dans nos hôtels	1 056	1 227	✓	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, la moitié 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 Gaïa 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 (voir page 189).

Légende :

- ✓ *Objectif atteint.*
- *Objectif en voie d'être atteint.*
- *Plans d'action à renforcer pour atteindre l'objectif.*
- ✗ *Objectif non atteint.*

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.

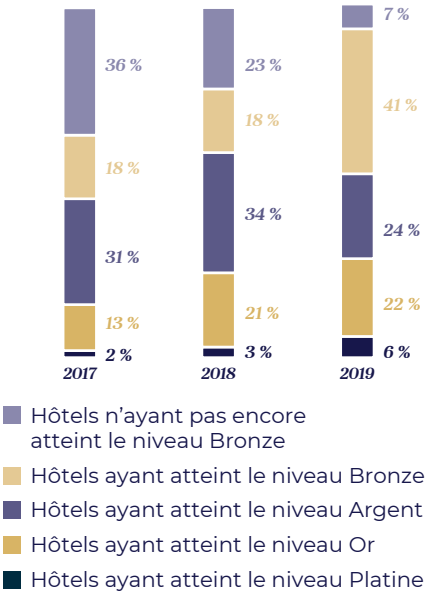
Le système de management de la performance développement durable Accor



Pour atteindre les niveaux Argent, Or et Platine, *Planet 21 In Action* propose environ 60 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 Accor.com (à partir du niveau Bronze).

Dans le cadre du déploiement de ce système de management de la performance développement durable du groupe Accor, l'obtention du niveau Bronze fait l'objet d'audits par un organisme tiers indépendant (voir page 197 pour le détail de modalités de vérification).

Niveaux de* Planet 21 In Action *atteints par les hôtels [1]



En 2019, la modification de 16 à 10 actions obligatoires pour obtenir le niveau Bronze s'est accompagnée de l'ajout d'une action nouvelle : supprimer les pailles, touillettes et cotons-tiges en plastique. Une période de six mois a été accordée au cours de l'année 2019 aux hôtels pour appliquer cette nouvelle action et garder ainsi leur niveau Bronze.

(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) ; par ailleurs, la méthode de comptabilisation des hôtels participants au programme Plant for the Planet *a évolué par rapport à 2017 (cf. note méthodologique) ; 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.*

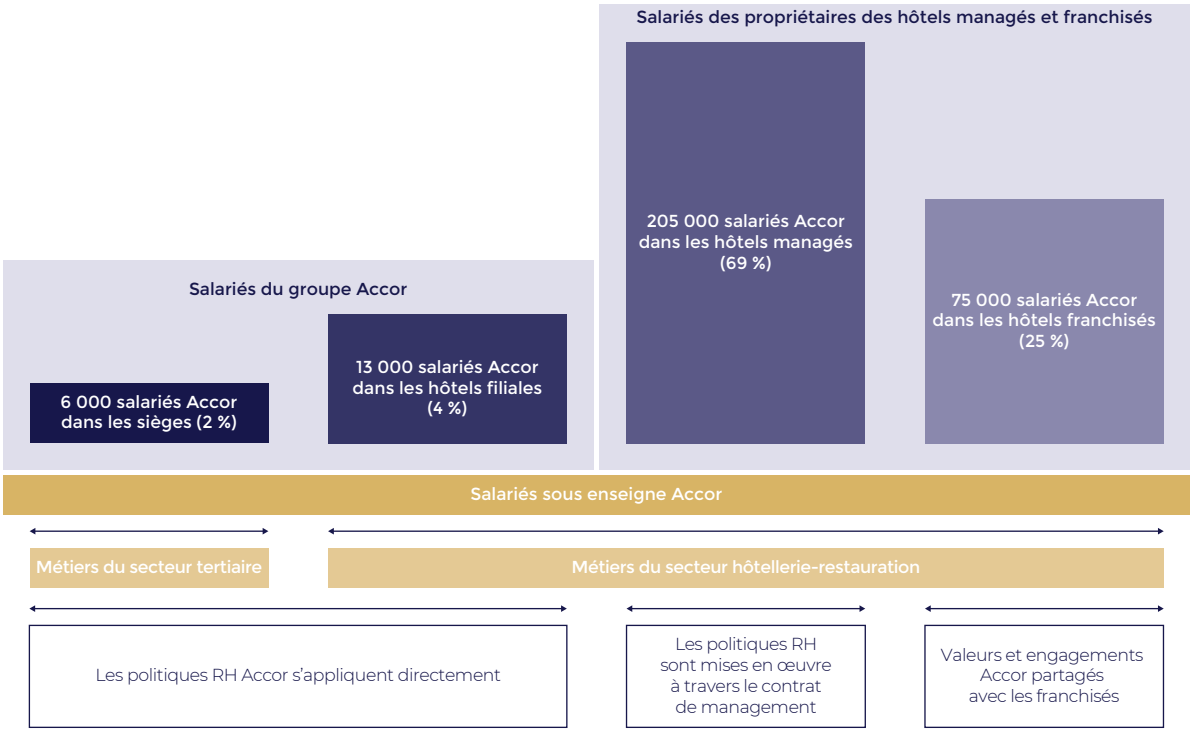
2.3 Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs

Fort de sa capacité à créer et soutenir l'emploi local, Accor renouvelle son engagement d'être un lieu d'intégration des personnes dans leurs diversités, et de développement des talents. À travers sa nouvelle promesse pour les employés dont la diffusion devrait intervenir au cours de l'année 2020, 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 2019, les employés Accor et sous enseigne Accor étaient environ 300 000.



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 :

- 19 000 personnes salariées directement par le groupe Accor. Parmi ces personnes, 6 000 sont présentes dans les sièges au niveau Groupe et dans les pays (métiers du secteur tertiaire), les autres 13 000 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 ;
- 205 000 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 ;
- 75 000 personnes employées par les propriétaires des 2 453 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,

- 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...). 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.

Nouvelles activités, mêmes enjeux

Accélératrices de la vision d'hospitalité augmentée développée par Accor, les nouvelles activités acquises par le Groupe depuis 2016 ont pour objectif d'aller au-delà du simple hébergement hôtelier en proposant de nouvelles solutions et services aux clients des hôtels ainsi qu'aux hôteliers.

À l'intersection de l'hospitalité et la technologie, ces nouveaux business ont enrichi le Groupe d'actifs stratégiques qui incluent de nouveaux réseaux clients, talents, et entrepreneurs d'une part, de technologies brevetées et d'une expertise pointue sur les solutions d'hospitalité, distribution, *private rental*, coworking et conciergerie d'autre part.

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 en pages 164 à 166.

2.3.1.2 Périmètre d'application des politiques de ressources humaines chez Accor

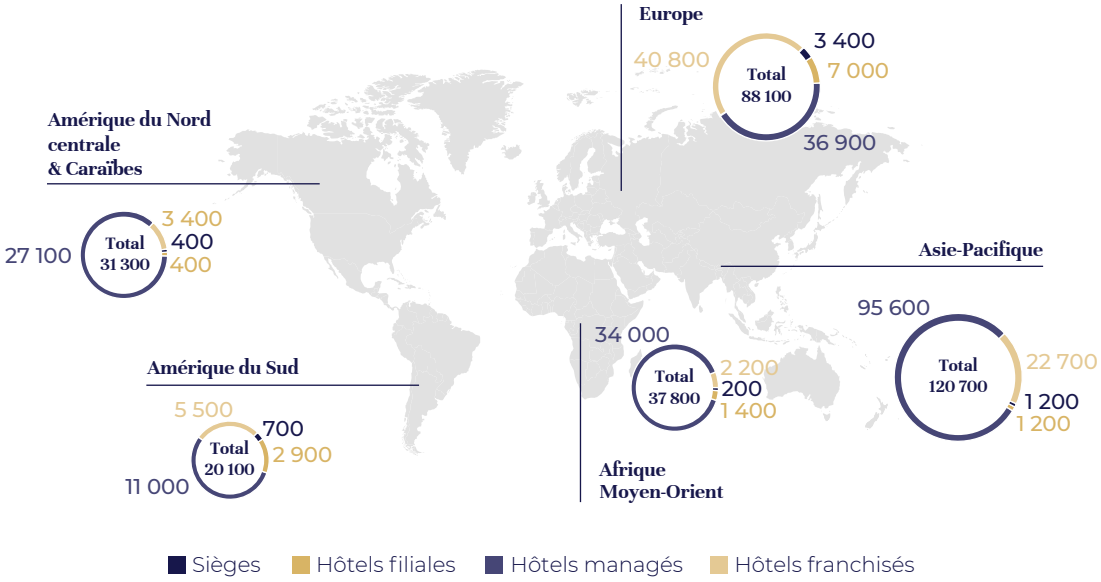
Politiques de ressources humaines	Paragraphe	Périmètre d'application
Promesse employeur & recrutement	2.3.2 Proposer une promesse employeur attractive	Sièges, hôtels filiales, hôtels managés, hôtels franchisés
Enquête d'engagement	2.3.2.3 Engagement *Planet 21* : Chaque année le niveau d'engagement des collaborateurs progresse	Sièges, hôtels filiales, hôtels managés
Application *Acting Here*	2.3.2.4 Engagement *Planet 21* : La perception des collaborateurs du haut niveau d'engagement RSE de Accor progresse	Sièges, hôtels filiales, hôtels managés
Talent Journey	2.3.3.1 *Talent Journey*	Sièges, hôtels filiales, hôtels managés
Gestion des talents et des performances	2.3.3.2 Gestion des talents et des performances	Sièges, hôtels filiales, hôtels managés
Talent Review	2.3.3.3 Préparer la relève managériale	Sièges, hôtels filiales, hôtels managés
Formation	2.3.4 L'apprentissage au cœur du développement des compétences	Sièges, hôtels filiales, hôtels managés
Diversité et Inclusion	2.3.5 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion	Sièges, hôtels filiales, hôtels managés, hôtels franchisés
Santé-sécurité	2.3.6 Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, sécurité et la qualité de vie au travail	Sièges, hôtels filiales, hôtels managés
Rémunérations	2.3.7 Reconnaître et valoriser les collaborateurs	Sièges, hôtels filiales, hôtels managés
Dialogue social	2.3.8 Favoriser un dialogue ouvert	Sièges, hôtels filiales

2.3.1.3 Le profil humain du Groupe

Les effectifs et leur répartition géographique

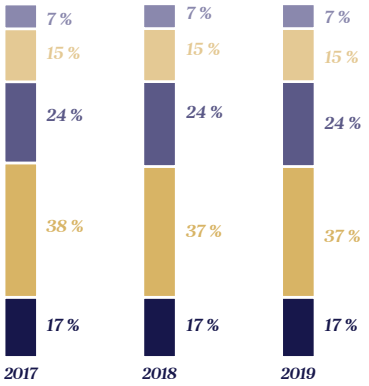
Les collaborateurs sous enseigne Accor sont estimés à environ 300 000, contre 285 000 en 2018. Cette augmentation significative est principalement due à l'intégration des effectifs des marques Art Series, BreakFree, Mantra, Peppers et Mövenpick en 2019.

Les effectifs sont répartis sur les cinq continents, dans 100 pays, et selon trois modes de gestion : la filiale (environ 19 000 collaborateurs, soit 6 % de l'effectif sous enseigne), le management (environ 205 000 collaborateurs, 69 %) et la franchise (75 000 collaborateurs estimés, 25 %).



La pyramide des âges

Le Groupe se caractérise par un effectif jeune, puisque 54 % 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 page 152.

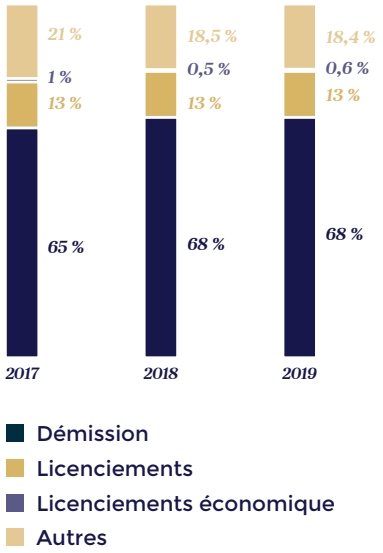
Les embauches et les départs

En 2019, Accor a effectué 91 321 recrutements et enregistré 89 350 départs. Le taux de turnover total est de 34 %*.

	2017	2018	2019
Taux de turnover total	33 %	36 %	34 %

* *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.

Le taux de départ volontaire

Le Groupe enregistre un taux de démission de 27 % en 2019, qui peut être attribué à de multiples facteurs, dont le contexte économique local. Les pays bénéficiant d'un fort développement économique et d'un marché de l'emploi très concurrentiel enregistrent en effet un taux de turnover plus important. Des effets significatifs liés à la localisation de l'hôtel, d'une part, et à sa durée d'implantation, d'autre part, peuvent aussi être observés. En 2019, 60 731 salariés ont démissionné ; ils représentent 68 % des départs du Groupe.

	2017	2018	2019
Taux de démission	26 %	29 %	27 %

Absentéisme

Le nombre de jours d'absence par collaborateur pour raisons médicales a diminué entre 2018 et 2019, tandis que le nombre de jours d'absence par collaborateur pour accidents de travail a augmenté. Cela est dû à des accidents survenus en 2018 et qui ont généré des jours d'absence en 2019.

Nombre moyen de jours d'absence par salarié, par motifs	2017	2018	2019
Raisons médicales	4,2	4,3	4,0
Accidents de travail	0,4	0,4	0,5
Non autorisées	0,6	0,6	0,5

2.3.2 *Proposer une promesse employeur attractive*

Depuis 2014, le groupe Accor s'est profondément transformé 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 2019, construction de la nouvelle 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. En 2019, Accor a souhaité se doter d'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 nouvelle 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 ! »

Cette promesse employeur a été co-construite au travers d'un processus mis en œuvre tout au long de l'année 2019 incluant : le recensement auprès des collaborateurs de leur vécu, leur expérience et leur ressenti, les résultats de l'enquête d'engagement, les enseignements du questionnaire de départ du Groupe, des entretiens réalisés avec les équipes T&C dans les pays et les régions et un benchmark. Elle a été construite par les équipes T&C en partenariat étroit avec les équipes du marketing afin d'assurer un alignement des promesses faites aux collaborateurs et futurs collaborateurs, mais aussi aux clients (*Accor Live Limitless*) et aux propriétaires des hôtels managés et franchisés.

La promesse « Be Limitless » constitue un nouveau référentiel pour l'organisation. Elle est soutenue par les 4 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 attractive.

***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 nouveau 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.

Par ailleurs, pour attirer de nouveaux talents, des programmes spécifiques sont également développés à l'instar d'INSPIRE. Ce programme, lancé en janvier 2019 et qui a accueilli à ce jour plus de 300 participants à travers le monde, a été spécialement conçu pour attirer des talents fraîchement diplômés et reconnus comme ayant un haut potentiel. L'objectif est de leur donner les moyens de commencer leur carrière chez Accor en développant leurs capacités de leadership à travers des expériences concrètes. Pendant 12 à 18 mois, les participants peuvent alterner entre plusieurs départements au sein du Groupe, dans un même domaine d'intérêt ou de spécialisation pour développer leur expertise en acquérant de l'expérience dans différents départements.

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 recrutements originaux : *speed meetings*, *open doors recruitment*, *simulation lab*, etc.) crée un tissu relationnel serré qui facilite l'entrée des jeunes dans le Groupe.

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 2019, les collaborateurs des sièges, hôtels filiales et managés et des nouvelles activités toutes marques confondues, ont été invités à répondre à un questionnaire commun, disponible en 33 langues et dans 88 pays. Parmi les 204 209 collaborateurs invités (soit 69 % des effectifs totaux du Groupe incluant les franchisés), 186 500 ont répondu à l'enquête d'engagement, soit un taux de participation élevé de 91 %, qui reste stable depuis plusieurs années. Le score d'engagement global pour l'édition 2019 est de 77 %, stable par rapport à 2018. Avec ce résultat, Accor se positionne dans le 1er quartile des entreprises dont les collaborateurs sont les plus engagés, sur le marché global [1].

(1) *Source benchmark Aon/Kincentric.*

L'objectif de cette enquête est d'identifier les priorités qui ont un impact sur le niveau d'engagement et de définir des plans d'action concrets. La mise en œuvre de plan d'action suite aux résultats de l'enquête est perçue de manière positive par les collaborateurs. En 2019, 82 % ont répondu positivement à la question « Je suis confiant(e) que les résultats de cette enquête déboucheront sur des actions ».

L'engagement des collaborateurs du Groupe est une priorité, et fait partie intégrante de la rémunération variable des dirigeants du Groupe (indexé sur l'évolution du niveau d'engagement) et des managers (conditionnée à leur implication dans la définition et la mise en œuvre de plans d'action).

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* 2016-2020, Accor a pris l'engagement de faire progresser la perception de ses collaborateurs sur son haut niveau d'engagement RSE d'ici à 2020.

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.

Cet indice est de 82 % en 2019.

	2017	2018	2019
Indice de responsabilité sociétale du Groupe	81 %	83 %	82 %

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 *Solidarity Accor* 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, prévue pour 2020, chaque nouvel utilisateur sera obligé de se former aux 20 écogestes essentiels (ne pas laisser couler l'eau du robinet, n'imprimer que lorsque nécessaire, utiliser une tasse plutôt qu'un gobelet plastique, éteindre les lumières, trier les déchets, etc.).

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. À fin 2019, l'application est disponible en 10 langues, 6 414 collaborateurs de 1 279 hôtels et 35 sièges avaient participé dans 88 des 100 pays d'implantation de Accor et plus de 1 445 bonnes pratiques ont été partagées depuis le lancement de l'appli en 2018.

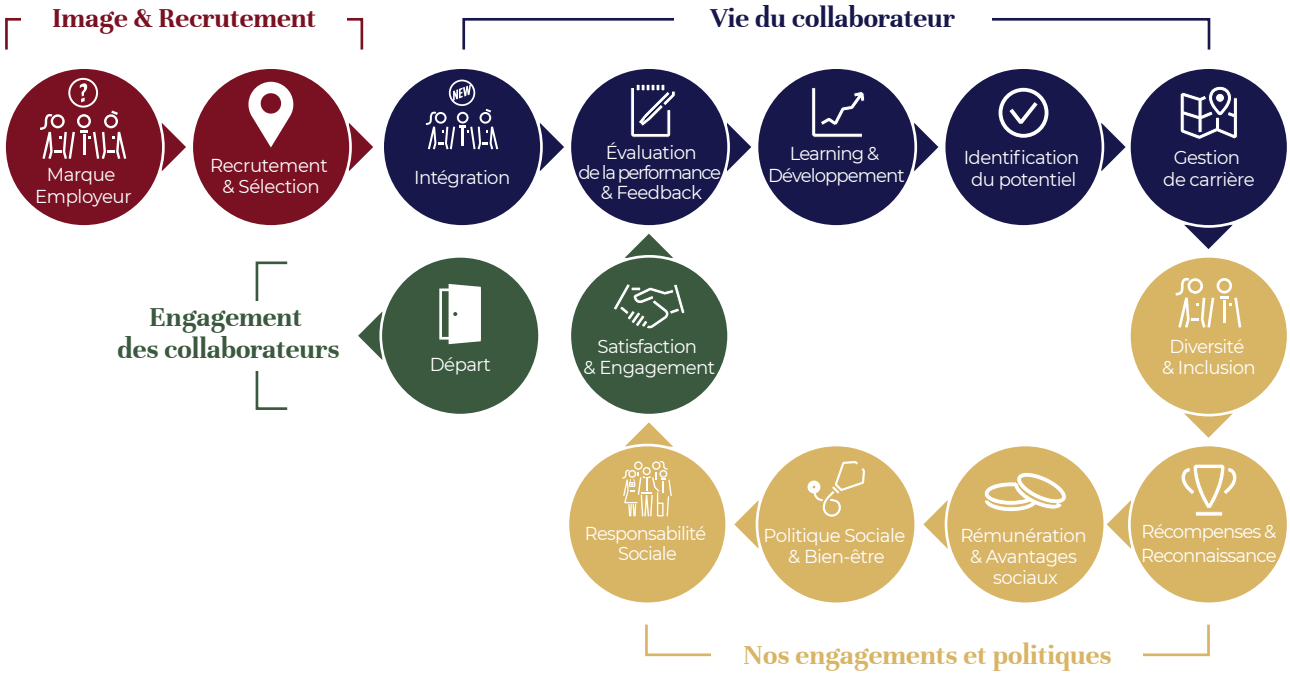
Par ailleurs, le thème du programme *Take-off* 2020, un concours inter-école organisé par Accor sur l'innovation digitale, sera l'engagement des collaborateurs sur la RSE.

2.3.3 *Accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours*

Accor porte une attention particulière aux 300 000 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.

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 75 % 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 75 % des effectifs totaux du Groupe).

Profitant du déploiement de la plateforme digitale Talent & Culture (T&C) (voir page 151), 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

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 75 % 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. En 2019, 15000 managers ont été intégrés dans cette démarche. 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.

2.3.3.4 Talent Farewell : un questionnaire au moment du départ

Un questionnaire de départ, qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs qui quittent le Groupe, est déployé depuis 2018.

Souhaitant améliorer ses actions de rétention des talents, Accor mise sur ce questionnaire confidentiel pour identifier au mieux leurs motivations. Au moment de leur départ, les collaborateurs répondent en ligne aux questions portant sur leur expérience au sein de Accor et sur les raisons de leur départ. À partir de 2020, ce questionnaire sera administré par un prestataire externe pour un déploiement aussi large que possible. Les questions seront revues et alignées avec celles de l'enquête d'engagement afin de pouvoir analyser en profondeur les raisons du départ.

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 2019, refonte des Accor Academy

L'année 2019 a été consacrée à une réorganisation globale des Accor Académies, qui prendra effet en 2020. Les 18 académies existantes deviendront cinq Accor Academy régionales proposant une offre homogène, mais aussi des contenus et des facilitateurs certifiés de classe mondiale. Les nouvelles Accor Academy mettront l'accent sur des formats plus orientés multimédia et numérique, et sur des modes d'apprentissage communautaires et entre pairs. 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.

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, 77 % des heures de formation sont délivrées par des managers Accor.

Formations	2017	2018	2019
Nombre d'heures de formation *(en millions)*	3,9	4,3	5,9

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.

En soutien du lancement de *Accor Live Limitless* (ALL), le nouveau programme de fidélité du Groupe, et son déploiement dans les hôtels, une formation spécifique a été dispensée en 2019 dans plus de 2 700 hôtels répartis dans toutes les régions du Groupe. Cette formation vise à accompagner le changement de culture nécessaire pour incarner ALL auprès des clients. Dans ce même esprit, les standards de formation de 10 marques ont été revisités.

Plusieurs filières ont été mises en place dans le but de professionnaliser les métiers, mais aussi de développer les compétences des équipes et de les informer sur les parcours de carrière. Progressivement, 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).

La plateforme (*Integrated engagement services*) au service de l'engagement des collaborateurs

La plateforme digitale T&C, lancée en janvier 2020 est un outil permettant de renforcer l'expérience des collaborateurs et la performance. 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. La plateforme digitale T&C est en cours d'implantation dans tous les sièges Accor et proposée comme une offre à laquelle les propriétaires d'hôtels peuvent adhérer.

La plateforme digitale T&C 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 75 % 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 ;
- la synergie du multigénérationnel.

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 2019, l'indice de perception « Égalité des chances » était de 82 % (+2 points, comparé à 2018).

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 de l'OIT, et le guide pour les recruteurs et managers « recruter sans discriminer ».

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 2020

Les objectifs de Accor pour la mixité et l'égalité entre les femmes et les hommes sont :

- l'égale représentation des sexes dans le management et la parité salariale avec 35 % de Directrices d'hôtels avant fin 2020 et 30 % de femmes au Comité exécutif avant fin 2022 (l'objectif précédent de 20 % a été atteint en 2016) ;
- 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.

Ces objectifs s'appliquent sur l'ensemble du périmètre du Groupe, y compris les hôtels franchisés et les nouvelles acquisitions.

L'égale représentation des sexes dans le management et la parité salariale

Initialement fixée pour fin 2018, l'atteinte de l'objectif de 35 % de femmes Directrices d'hôtels a été reportée à fin 2020. En 2019, le taux de femmes Directrices d'hôtels est de 29 %. 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.

Depuis 2016, le Groupe a également été sélectionné comme *Impact Champion* dans le mouvement de solidarité HeForShe. Dans ce cadre, Accor s'engage notamment à réduire les écarts de salaires entre les hommes et les femmes. Chaque année, une analyse de l'égalité salariale est effectuée et un plan d'action est mené pour rectifier ces écarts.

Accor a poursuivi 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. Chaque entreprise devra au moins déployer 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 2020.

Pour tous les programmes de formation sur le leadership, une vigilance accrue est portée à la participation des femmes.

En 2019, le siège corporate Accor obtient la note de 86/100 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'est 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 2019, ce réseau comptait plus de 30 000 membres dans le monde, dont 50 % d'hommes.

Part des femmes dans les effectifs

	2017	2018	2019
Total femmes	44 %	44 %	43 %
Encadrantes	42 %	42 %	42 %
dont Directrices d'hôtels	*29 %*	*30 %*	*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 rejointes 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 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 2019, le groupe Accor a reçu le prix « Disability Matters » dans la catégorie « market place », qui souligne l'influence mondiale des politiques d'inclusion des personnes en situation de handicap déployées par Accor dans ses hôtels à travers le monde.

En mai 2019, Accor a participé pour la deuxième année au DuoDay, journée nationale qui permet aux entreprises françaises d'accueillir le temps d'une journée des personnes en situation de handicap. 11 pays se sont mobilisés cette année.

En 2019 dans ses établissements filiales et managés, Accor emploie 2 094 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.

Le 5e accord de Groupe en faveur de l'intégration et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap est entré en vigueur en 2018 pour la période 2018-2020. Cet accord est résolument tourné vers la prévention du handicap et le maintien dans l'emploi et reprend les objectifs que le Groupe s'est fixés dans ce sens. En France, la Mission Handicap met en place des actions en lien avec chacun des objectifs définis par l'accord de Groupe. À fin 2019, Accor enregistre un quota de 4,5 % 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, en France Accor participe au programme Paqte pour l'insertion professionnelle des jeunes issus des quartiers prioritaires de la ville, au Moyen-Orient, les programmes portent sur l'intégration prioritaire des nationaux dans les équipes. Accor est également partenaire de Tent depuis 2018, une fondation qui mobilise le secteur privé pour améliorer les conditions de vie de plus de 25 millions de personnes réfugiées.

Une formation *e-learning* sur la non-discrimination et l'inclusion est prévue pour 2020. Elle sera diffusée à l'ensemble de salariés du Groupe, hors franchisés (soit 75 % des effectifs totaux du Groupe).

Pour la deuxième fois, Accor a célébré la Semaine de la Diversité & de l'Inclusion du 13 au 19 mai 2019, mettant ainsi à l'honneur les quatre piliers de sa politique dans ce domaine. Des événements et sensibilisations liés aux différents piliers ont été organisés dans les hôtels et sièges du Groupe pendant cette semaine.

2.3.5.4 Promouvoir la diversité intergénérationnelle

Un programme intergénérationnel existe au sein de Accor depuis 2017. Son principe est le suivant : des binômes composés d'un *Smart Digit*, passionné par les nouvelles tendances et technologies ayant trait au digital et d'un *Smart Leader*, vivant au quotidien la culture Accor et désireux de partager son expérience professionnelle partagent respectivement leurs connaissances en duo. Depuis le lancement du programme, plus de 200 binômes ont participé.

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 prend plusieurs formes :

- 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.

L'amélioration des conditions de travail est déclinée au niveau local, en cohérence avec le contexte culturel, les accords collectifs applicables et la législation du travail du pays.

2.3.6.1 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 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 liées à l'activité professionnelle ainsi qu'à la prévention des maladies (formations sur la santé et le bien-être, par exemple : prévention VIH SIDA, maladies chroniques, nutrition, risques psychosociaux, premiers secours, etc.).

En 2019, Accor a mis à jour sa cartographie des risques de santé-sécurité et définira ses priorités et plans d'action en 2020.

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

Accor déploie, dans différents pays où il est présent, des Comités d'hygiène et de sécurité qui s'assurent du respect des lois locales prévoyant une évaluation des risques induits par hôtel, par département, ou par poste.

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 musculo-squelettiques.

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 Sûreté-Sécurité. Depuis 2016, ces informations sont aussi accessibles sur les téléphones mobiles via l'application *Acting Here* (voir page 148). 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 musculo-squelettiques

De nombreuses formations « gestes et postures » sont mises à disposition par Accor Academy partout dans le monde, pour lutter contre les troubles musculo-squelettiques. 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, 57 401 collaborateurs ont suivi une formation spécifique à l'ergonomie parmi les répondants au reporting qualitatif.

Nombre de collaborateurs ayant suivi des formations spécifiques à l'ergonomie	2017	2018	2019
Europe	5138	6548	10723
Afrique Moyen-Orient	5328	5289	8003
Asie-Pacifique	35973	38043	37 825
Amérique du Nord Centrale & Caraïbes	2256	2576	200
Amérique du Sud	11829	670	650
TOTAL	**60524**	**53126**	**57 401**

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

	2017	2018	2019
Nombre de jours d'absence pour accidents de travail	81215	86 168	10 3163
Nombre d'accidents de travail avec arrêt	4099	4577	5596

Taux de fréquence et gravité des accidents du travail

	2017	2018	2019
Taux de fréquence des accidents du travail	12,1	3,2	1,26*
Taux de gravité des accidents du travail	0,27	0,05	0,10*

* *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 indiqués incluent uniquement les sièges.*

En 2019, Accor a déploré le décès de deux collaborateurs dû à un accident de travail en France (1) et aux Maldives (1), et de sept collaborateurs dus à des accidents de trajet depuis ou vers le lieu de travail en Algérie (1), en Arabie Saoudite (1), en Égypte (1), en Indonésie (1), en Suisse (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 prérepriseau 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.

Le groupe Accor se mobilise pour lutter contre toutes formes de harcèlement, moral ou sexuel. Un nouveau dispositif a été testé en 2019 en France, à Dubaï et en Suisse en partenariat avec AccorInvest. Ce dispositif est composé d'un bouton permettant à toute personne qui en est dotée d'alerter le management en cas de situation de harcèlement. L'équipe est immédiatement informée du lieu dans l'hôtel où le signalement a lieu. Conçu avec les équipes de ménage, ce bouton est mis à leur disposition et utilisé sur une base volontaire. Sa diffusion a été accompagnée d'une formation en *e-learning* et d'une vidéo de présentation réalisée par John Ozinga (Directeur général AccorInvest), Maud Bailly (*Chief Digital Officer*) et Chris Cahill (CEO Luxury Brands). Ce bouton en test vient compléter 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.

2.3.6.2 Engagement *Planet 21* : chaque pays déploie un programme Santé et bien-être au travail

Le déploiement de programmes de santé et bien-être dans les pays fait partie des engagements clés de la démarche RSE *Planet 21* 2016-2020. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

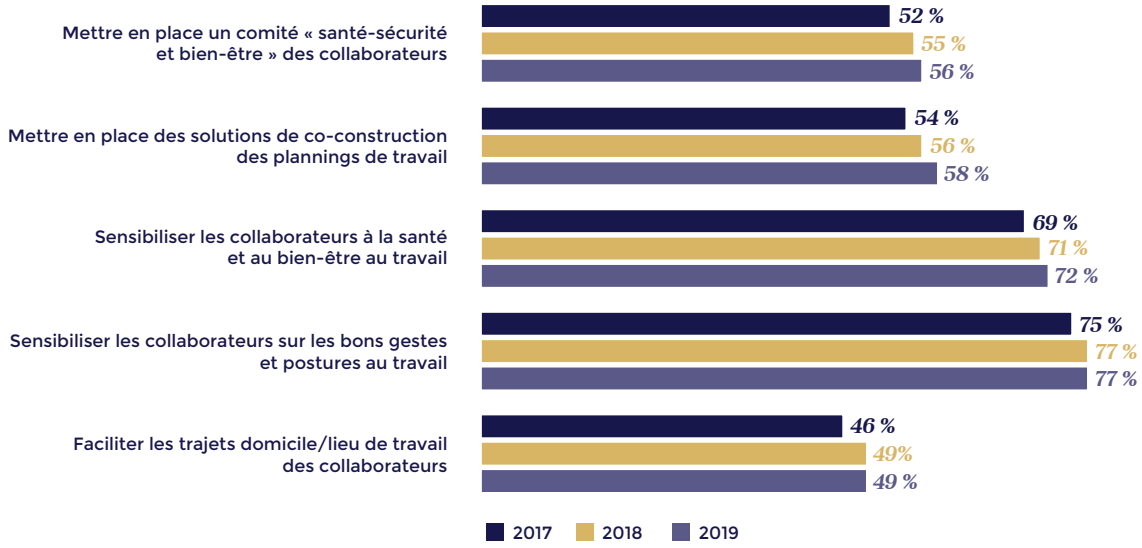
- susciter une prise de conscience élargie des enjeux de santé et bien-être au travail et sensibiliser le management sur ces sujets ;
- systématiser les bonnes pratiques pour les intégrer dans les politiques Talent & Culture des pays ;
- structurer et encadrer l'approche de la santé et du bien-être au 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 75 % des effectifs totaux du Groupe). En 2019, 68 pays avaient initié la mise en place d'un programme Santé et bien-être au travail.

La mobilisation des hôtels à fin 2019

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 Valoriser les réalisations remarquables des collaborateurs

Chaque année, Accor récompense les collaborateurs des sièges, hôtels filiales et managés (soit 75 % des effectifs totaux du Groupe) pour leurs réalisations exemplaires et leur représentativité de la culture et des valeurs du Groupe en leur décernant un prix : les Bernaches. Trois types de récompenses existent : deux pour les initiatives individuelles – la Bernache d'Or, la Bernache d'Argent – et une pour les initiatives d'équipe – la Bernache d'Équipe. Les réalisations sont évaluées à l'aune des six Valeurs de Accor. Une Bernache d'Honneur peut aussi être décernée à l'initiative du Directeur général délégué ou du Directeur Talent & Culture pour récompenser une initiative ou une réalisation exceptionnelle, dépassant toutes les attentes.

En 2020, le Groupe prévoit de remettre 15 Bernaches d'Or et d'Argent (initiatives individuelles) et 15 Bernaches d'Équipe pour récompenser les succès de l'année 2019.

2.3.7.2 La politique de rémunération

Accor a défini une politique de rémunération mondiale pour les salariés des sièges et des hôtels filiales et managés (soit 75 % 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.

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. 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 4.2. page 285.

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.

Depuis 2016, la politique de rémunération variable intègre pour les personnes ayant un rôle de manager d'équipe :

- un critère lié à la satisfaction des clients dans les hôtels, pour un poids d'au moins 10 % ;
- un objectif RSE, incluant l'engagement des collaborateurs, pour un poids d'au moins 10 %. Selon la fonction ou la famille de métier, d'autres objectifs RSE peuvent être mesurés, tel que le niveau *Planet 21* Bronze des hôtels pour les fonctions opérationnelles.

2.3.7.3 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 2019, environ 5,5 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2018 à 3 353 salariés Accor, ce qui représente un montant moyen de 1 651 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 16 sociétés pour l'exercice 2018. Le montant de la participation 2018 versé en 2019 aux salariés était de 863 000 euros et a bénéficié à 3 581 salariés, soit un montant moyen de 241 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.

En 2019, 2 782 salariés ont investi dans le plan d'épargne entreprise Groupe (PEEG) pour se constituer une épargne projet et 1 533 salariés ont investi dans le Plan d'épargne retraite collectif (PERCO) pour se constituer un complément de revenu pour leur retraite. Parmi les personnes ayant investi en 2019, 1 494 ont investi dans le PEEG et le PERCO.

Depuis le 1er janvier 2015, le Groupe a mis en place un nouveau dispositif, « Épargne Avenir », qui s'ajoute au dispositif classique 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.

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 2019, le Comité européen s'est réuni à trois reprises notamment pour accompagner la réorganisation du Groupe en Europe nécessaire après la finalisation de la filialisation de AccorInvest (projet d'adaptation et rationalisation du modèle économique et des organisations dans le nouvel écosystème européen AccorHotels).

Pour les hôtels filiales, le dialogue social est assuré par les instances locales en application des droits nationaux.

En 2019, le reporting qualitatif a concerné 97 % des hôtels couverts par le reporting quantitatif. Sur cette base, 55 % des hôtels possèdent un organe de représentation des salariés se réunissant régulièrement.

2.3.8.2 Le dialogue social en accompagnement des transformations de l'entreprise

Dans le cadre d'une stratégie globale visant à construire un modèle économique adapté aux évolutions profondes à venir du marché de l'hospitalité, le Comité européen et les instances de dialogue social ont mené un projet de sauvegarde de la compétitivité du secteur d'activité de l'hospitalité du groupe Accor. Accor SA et les autres sociétés du Groupe en Europe, souhaitent conduire leur transformation autour des trois axes suivants :

- l'adaptation des organisations opérationnelles ;
- la transformation des organisations digitale et de distribution ;
- la transformation des fonctions support/corporate.

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 [2]. 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 ;

(1) *UITA : Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes.*

(2) *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 1800 marques.*

- **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

2019, faire de *Accor Live Limitless* un programme de fidélité pionnier par son caractère engagé et engageant

L'innovation majeure de 2018 se positionnait sur le quatrième niveau de cette stratégie « Impliquer », avec pour ambition d'initier la création d'une communauté de clients très engagés avec lesquels co-créer et co-innover pour apporter des réponses durables au monde demain. En 2018, il s'agissait de transformer le programme de fidélité du Groupe en un programme de fidélité pionnier par son caractère engagé et engageant.

En 2019, Accor s'est appuyé sur la refonte son programme de fidélité, devenu *Accor Live Limitless* (ALL) pour approfondir encore cette approche. 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 reste de bâtir une communauté de membres engagés pour un futur meilleur. 2019 a 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 » interviendra véritablement dans le courant de l'année 2020, 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 Accor Solidarity ;
- ***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 Expériences* (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.

Par ailleurs, ALL facilite les choix de consommation responsable en voyage et dans la vie quotidienne en offrant des services et des expériences porteurs des 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.

Les partenariats du groupe Accor, 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 ont été organisées : des visites du bateau, des rencontres avec l'équipage, des navigations à bord et encore bien d'autres privilèges.

VivaTech
Au salon VivaTech, un challenge organisé par Accor autour du développement durable a fait émerger de potentiels partenaires pour proposer aux clients des expériences nouvelles. Parmi les participants, Yes We Green propose par exemple des ateliers autour d'une alimentation locavore, de saison et végétale, de l'économie circulaire, de la végétalisation urbaine ou du zéro déchet.

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. Le déploiement d'outils de communication et sensibilisation se poursuit en 2019 avec des versions locales de la pancarte de salle de bain proposant au client de réutiliser sa serviette plusieurs jours d'affilée. Pour chacun des 29 pays qui disposent d'un projet de plantation *Plant for the Planet* localement, le visuel de l'affichette présente désormais une photo du site de plantation, de même qu'un descriptif du projet, sa localisation et ses bénéfices. Ainsi, le client peut instantanément visualiser les bénéfices de son geste.

Les marques ibis, Novotel et Mercure proposent désormais dans l'ensemble de leurs hôtels européens un café certifié « Rainforest » lors des petits déjeuners. Des pancartes informent les clients de ce choix responsable et de ses bienfaits pour la conservation de la biodiversité et la protection des producteurs.

Pour la troisième année consécutive, Accor a invité ses clients et autres communautés à participer au *Green Stars Challenge* sur le thème de la lutte contre le gaspillage alimentaire *Love Food, Not Waste* (voir 2.8.1.1. Engagement *Planet 21* : - 30 % de gaspillage alimentaire).

2.4.1.3 Enrichir l'expérience client en engageant les marques

En 2019, Accor a 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 30 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 2020 ou 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.

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 en page 127 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 2020 et qui conditionnent l'atteinte du niveau Bronze dans *Planet 21 In Action*. Auparavant comportant 16 actions, cette liste d'actions obligatoires a été revue en 2019 pour concentrer les efforts des hôtels sur les sujets à enjeu. Les actions supprimées sont celles qui avaient atteint un taux de réalisation de 100 % et celles relatives à la mise en œuvre de moyens (*vs* l'obtention de résultats). Certaines actions ont été fusionnées.

Résultats pour les actions « Bronze »

À fin 2019, 93 % des hôtels avaient mis en place les 10 actions de référence de *Planet 21 In Action* [(1)]. Cette bonne performance traduit une forte mobilisation des hôtels dans tous les pays.

Afin d'atteindre l'objectif, l'enjeu clé du Groupe pour les années à venir est le déploiement des actions suivantes, pour lesquelles le niveau de déploiement est inférieur à 95 % des hôtels. : « Proposer des produits d'accueil écoresponsables (savons, gel douche, shampoings) » et « Proposer aux clients de réutiliser leurs draps et serviettes par défaut ».

(1) 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.

	2019	
	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)	83 %	90 %
Utiliser des produits de nettoyage écolabellisé	100 %	99 %
Supprimer les pailles touillettes et cotons-tiges en plastique	100 %	99 %
Déployer le programme WATCH sur la protection de l'enfance	100 %	98 %
Bannir les espèces de poissons menacées	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

	2019	
Périmètre	Filiales & managés	Filiales & managés + franchisés
Nombre total d'hôtels Accor dans le périmètre de consolidation	2218	4516
Nombre d'hôtels ayant validé *Planet 21 In Action* • taux de réponse	2035 96 %	3712 82 %

2.4.2 [DPEF] – Privilégier les produits écoresponsables

2.4.2.1 Engagement *Planet 21* : 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 en page 127 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 ou issus de matériaux recyclables. 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.

En 2016, Accor avait pris l'engagement que, d'ici 2020, 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'utilisation de matériaux issus du recyclage, 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.

Résultats à fin 2019

		Niveau de déploiement dans les hôtels		
Famille de produits clés	**Critères écoresponsables définis**	**2018**	**2019**	
1. Savons, shampoings et gels douche	Écolabels ou absence de substances controversées	88 %	90 %	✓
2. Produits d'entretien	Produits hyper concentrés (réduction des déchets plastiques) et écolabellisés (impact écologique réduit)	98 %	99 %	✓
3. Linge de lit 4. Serviettes de toilette	Labels durables, écoconception	Déploiement stoppé faute d'engagement des partenaires blanchisseurs		
5. Literie : couettes/oreillers/sommiers et matelas	Matière recyclée, label OEKOTEX Standard 100, bien-être animal, test de COV, facilité d'ergonomie	42 %	43 %	✓
6. Produits à usage unique ; papier hygiénique/essuie-main/serviettes en papier/sacs-poubelle/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	56 %	61 %	✓
7. Papier d'impression	Fibre durable avec label FSC/PEFC et/ou écolabel, et/ou recyclé	62 %	69 %	✓
8. Peintures	Écolabels	35 %	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	39 %	41 %	✗
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'incertitudes en dépit des contrôles réalisés.

En 2019, le Groupe a renforcé 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. Des critères environnementaux obligatoires, inspirés de ceux définis pour les familles de produits clés, ont été définis 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.

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.

Le lancement du premier hôtel de la nouvelle marque « greet » s'inscrit également dans cette démarche. Communautaire, engagée et déstandardisée, son ambition est d'accueillir celles et ceux qui cherchent du sens dans leurs achats, leurs relations, mais également leur mode de vie. Le concept d'un hôtel greet est de donner une seconde chance aux personnes, aux lieux et aux objets, et laisser une empreinte positive sur son environnement en appliquant le principe d'économie circulaire. À Beaune par exemple, le mobilier et la vaisselle sont de seconde main, chinés dans les boutiques Emmaüs, la boutique propose des produits locaux d'artisans de la région ou d'une association locale, l'espace détente propose une bibliothèque partagée, et les *greet times* sont l'occasion, chaque semaine, de participer à un atelier ou de rencontrer une association). D'ici 2030, Accor prévoit l'ouverture de 300 hôtels greet à travers l'Europe. Pour assister les futurs hôteliers à concrétiser leur démarche de seconde chance, des partenariats avec des organismes clés ont été établis. Avec Emmaüs, par exemple qui permettra aux propriétaires de s'approvisionner en mobilier de seconde main, ainsi qu'avec Valdelia, un éco-organisme proposant une solution complète de collecte, de recyclage et de réutilisation des mobiliers usagés auprès de tous les professionnels. Autre partenariat phare, avec « L'atelier consommateur & Citoyen » dont l'objectif est de tout construire directement avec les consommateurs, de la co-création du projet aux pistes de progrès et évolutions constantes du concept pour faire de greet le modèle hôtelier durable de référence.

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 en page 127 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 2019, Accor formalise 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 plus de 200 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 cotons-tiges, 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 comprend, au-delà de l'élimination de toutes les pailles en plastique, des agitateurs et des cotons-tiges déjà engagée pour la fin de 2019 :

- la suppression des articles de toilette individuels et gobelets en plastique d'ici fin 2020 ;
- 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.

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 cotons-tiges, 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.

Avec cet engagement, Accor entend définir un nouveau standard hôtelier. De nombreuses initiatives existent déjà dans le Groupe, au niveau des hôtels ou au niveau des marques, pour éradiquer les plastiques à usage unique. En effet, 40 % des hôtels Accor ont déjà déployé des alternatives aux bouteilles d'eau en plastique. Plus de 100 hôtels sont engagés dans le retrait de tous les articles en plastique à usage unique en Asie, en Amérique du Sud, en Amérique du Nord et en Europe. L'atteinte de cet engagement s'appuie sur un processus d'identification et de mise en œuvre d'alternatives au plastique, qui implique la collaboration dans le monde entier des équipes Achats, RSE et Marques : identifier des solutions sur le marché, évaluer les impacts environnementaux avec des analyses de cycle de vie réalisées par les équipes RSE ou en choisissant les produits labellisés ou certifiés, tester la faisabilité pratique et l'adhésion des clients, valider les alternatives avec la marque, et proposer un processus opérationnel modifié pour la mise en œuvre des changements par les équipes des hôtels.

Le Groupe continuera d'innover à tous les niveaux pour identifier et implémenter partout des solutions alternatives.

Accor s'est également engagé à rejoindre 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, en s'efforçant d'éliminer les articles en plastique superflus, d'innover pour que tous les plastiques inévitables soient conçus de manière à pouvoir être réutilisés, recyclés ou compostés en toute sécurité, et de tout faire circuler au sein de l'économie pour supprimer les rejets dans l'environnement.

2.5.1.2 La démarche d'*open innovation* de Accor : terreau 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-créer de la valeur pour et avec ses clients, ses partenaires, ses collaborateurs, mais aussi pour la société tout entière et pour la planète.

La démarche d'*open innovation* de Accor s'articule principalement autour de trois domaines :

- l'innovation marketing par l'identification de nouveaux usages en lien avec la stratégie d'hospitalité augmentée du Groupe et créateurs de valeurs. L'Innovation Lab explore de nouveaux terrains de jeux tels que le coworking, la mobilité ou le bien-être. Elle crée de nouveaux concepts (Jo&Joe, Le LOFT) ou accélère des *business units* avec de nouveaux produits et/ou services (WOJO Spots et Corners). Elle crée aussi des liens entre les start-up et le business (Vivatechnology et Techstars) et de fait contribue à la transformation culturelle du Groupe ;
- l'innovation digitale dans l'expérience client dans tout son parcours hôtelier, portée par l'Innov center ;
- l'innovation par l'investissement dans des nouveaux business, porté par le département *Disruption & Growth*. Cette équipe a pour objectifs d'identifier des investissements permettant d'ouvrir de nouveaux secteurs d'activité ou marchés, d'accompagner la structuration de la gouvernance des entreprises acquises et faciliter le développement d'opportunités commerciales pour ces nouvelles activités au sein de Accor.

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 Vivatech, 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 de son programme d'intrapreneuriat (voir ci-dessous), le critère de la contribution à la démarche RSE du Groupe a été ajouté pour évaluer la pertinence des projets présentés ;
- dans le cadre du partenariat avec The Camp, 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 The Camp

Accor est partenaire du The Camp, 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 The Camp 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.

2.5.1.3 Innovation 2018, le programme d'intrapreneuriat de Accor se pérennise

Convaincu que ses talents peuvent également faire émerger des idées nouvelles, créatrices de valeur pour le Groupe et qui pourraient devenir des start-up à terme, Accor déploie sa démarche d'*open innovation* également vers l'interne, avec son programme d'intrapreneuriat : Techstars. Lancé en 2017, ce programme ce concrétise sous la forme d'un challenge annuel, destiné à faire émerger des projets innovants. Sélectionnés pour leur lien avec la stratégie du Groupe, leur caractère innovant, leur potentiel de création de valeur pour le Groupe et ses parties prenantes, chaque année deux projets lauréats bénéficient d'un coaching de six semaines au sein de l'accélérateur de start-up Techstars, où les équipes porteuses de projets sont mises en contact avec les lauréats d'autres partenaires (Air Liquide, FDJ, GEFCO, Groupama, Total).

L'une des équipes du challenge Techstars « première saison », dont les collaborateurs ont été pour l'occasion détachés de leurs missions habituelles, s'est consacrée totalement au développement de son projet pendant trois mois en 2018 toute l'année 2019. Le projet, devenu une offre de services proposée par Accor porte sur l'optimisation de l'usage des surfaces des espaces de cuisine et restaurants.

En 2019, pour la deuxième saison du challenge, deux nouveaux projets ont été sélectionnés dont un dont l'équipe porteuse dédie 20 % de son temps au développement du projet sur un semestre. Ils portent un projet d'engagement des clients dans la création de contenu de social *brand content* pour les marques Accor.

Début 2020 a vu le lancement de la troisième saison Techstars, avec deux projets à fort engagement en faveur du développement durable : le développement de produits plus responsables et l'accompagnement de l'engagement des clients à adopter des comportements plus vertueux. Chaque année, le challenge mobilise une soixantaine de collaborateurs dans les sièges en France. Le Groupe étudie l'opportunité de démultiplier le programme dans d'autres géographies.

Outre sa dimension d'innovation, ce programme d'intrapreneuriat permet au Groupe de détecter des talents. Certains d'entre eux, bien que leur projet n'ait pas été retenu pour entrer dans l'accélérateur Techstars, ont trouvé de nouvelles opportunités chez Accor.

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*

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 représentent environ 5 milliards d'euros en 2018, dont environ 2,5 milliards d'euros d'achats référencés [1].

La Direction des Achats Groupe, basée en France, gère les contrats internationaux et anime le réseau des 21 Bureaux Achats nationaux, soit 199 collaborateurs sur les cinq continents.

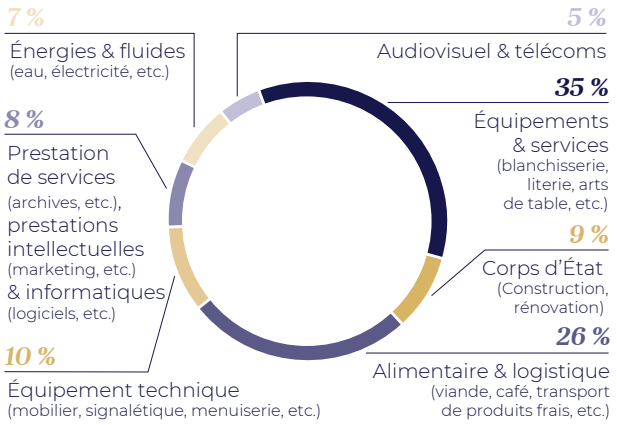
En fonction des spécificités des catégories, les Achats mettent en place des contrats internationaux ou nationaux. Un produit ou service « standardisable », correspondant à un besoin partagé par plusieurs pays, est géré au niveau international, alors qu'un produit ou service spécifique est plutôt géré 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.

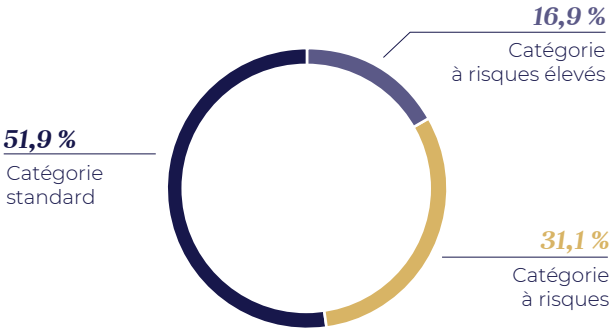
Sont considérés comme non référencés les approvisionnements effectués directement par les hôtels et par les sièges auprès de fournisseurs n'ayant pas conclu de contrat avec une Direction des Achats.

(1) 5 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.

Les achats référencés par famille *(en %)*



Répartition des volumes d'achats par catégorie de niveau de risque



Les données 2019 n'étant pas disponibles au moment de la publication du Document d'enregistrement universel, la répartition indiquée correspond à l'année 2018. Accor ne prévoit pas d'évolution majeure en 2019. Les données ne concernent que les pays dans lesquels il existe une Direction Achats.

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 2016-2020.

ÉTAPES	CATÉGORIES STANDARD	CATÉGORIES À RISQUES	CATÉGORIES À RISQUES ÉLEVÉS
APPEL D'OFFRES	· 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	
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 RÉFÉRENCEMENT	· Déréférencement envisagé en cas de non-conformité majeure, non assortie de plans d'action		

* *Know Your Counterparty.*

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.

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 EcoVaids 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.

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 2017-2020. 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*. En 2019, les équipes achats centrales se sont dotées 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 2019, sur les environ 600 fournisseurs à risques élevés, 50 % des audits étaient réalisés [1].

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	2017	2018	2019
Part des fournisseurs ayant signé la Charte Achats 21	Tous les fournisseurs	94 %	92 %	93 %
Part des fournisseurs ayant réalisé une auto-évaluation	Fournisseurs « à risques » et « à risques élevés »	20 %	37 %	54 %
Part des fournisseurs ayant été soumis à un audit externe	Fournisseurs « à risques élevés »	12 %	26 %	51 %
Part des plans d'action suivis	Fournisseurs « à risques » et « à risques élevé »		50 %	100 % rapports 2019

Un indicateur agrège tous ces résultats :

Indicateur	Périmètre d'application	2017	2018	2019
Part des fournisseurs pour lesquels le processus de gestion des risques Éthiques et RSE est déployé*	Tous les fournisseurs	53 %	61 %	69 %

* *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, en 2019, dans le cadre de la préparation de l'engagement d'éradiquer les plastiques à usage unique, les équipes achats ont travaillé au recensement des solutions alternatives existantes. Elles interviennent également 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.

2.5.2.2 Dans les relations avec les propriétaires d'hôtels

Accor compte au sein de son parc plus de 4 787 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.

(1) *Parmi les 313 fournisseurs audités, sont comptabilités 13 fournisseurs dont l'audit a été facturé et planifié en 2019 mais dont la réalisation est prévue pour 2020.*

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 1er 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.

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 *Compliance Officer en collaboration 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 *Compliance Officer* suite à une enquête interne ou externe
	  ◦ et à la décision finale du Directeur des opérations régional, du Comité éthique, du *Chief Compliance Officer*		

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.

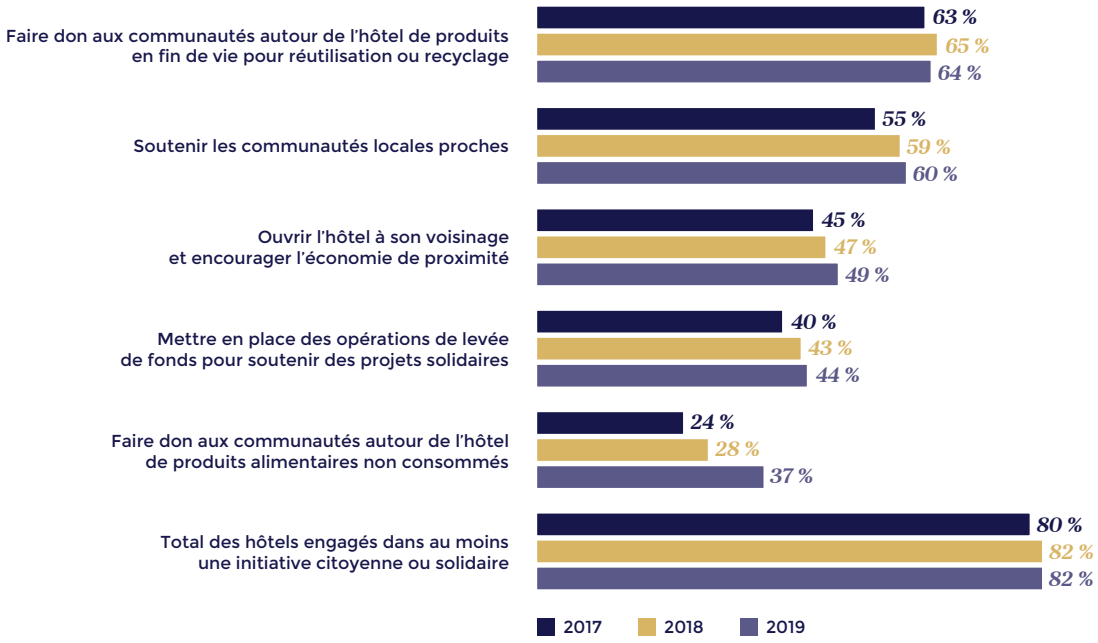
2.6.1 Mobiliser les hôtels « hors les murs »

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*.

2.6.1.1 Engagement *Planet 21* : 100 % de nos hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire

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 2019, la mobilisation des hôtels est mesurable avec au total 82 % des hôtels engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire.



(1) *Sources : Étude « Empreinte socio-économique mondiale du groupe Accor » – 2016.*

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. En aidant par exemple des associations qui développent des outils facilitant la mise en relation de personnes sortant de parcours de formation avec les recruteurs. 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.

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 Solidarity Accor : 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

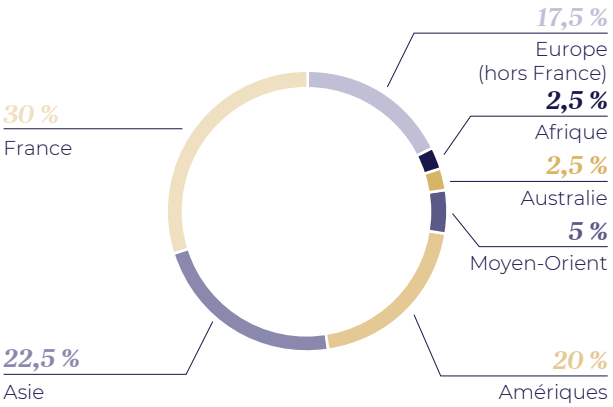
En 2019, la dotation annuelle du Groupe a été maintenue à 1 million d'euros. Parallèlement, toujours plus de parties prenantes sont associées à la capacité du fonds de collecter des dons ; pour mobiliser collaborateurs et clients, Accor Solidarity diversifie et digitalise ses méthodes de collecte. Sans modifier ses axes d'intervention ni son fonctionnement qui a prouvé son efficacité depuis plus de 10 ans, Accor Solidarity utilisera ces moyens supplémentaires pour toucher toujours plus de bénéficiaires par le biais de projets co-construits avec les associations et ONG.

Bilan 2019

Accor Solidarity, les chiffres clés 2019

- 40 projets soutenus dans 22 pays.
- Plus de 780 collaborateurs impliqués.
- En faveur d'environ 100 000 bénéficiaires grâce aux actions menées à travers le monde par les hôtels lors de la *Solidarity Week* 2019.
- 950 000 euros attribués aux projets par le fonds.

Répartition géographique des projets soutenus en 2019 *(en nombre)*



Quelques projets remarquables soutenus en 2019 par Solidarity Accor :

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.

Solidarity AccorHotels soutient les formations aux métiers de l'hôtellerie-restauration et de la boulangerie depuis 2013 en accompagnant plus de 300 jeunes défavorisés. Au total, une dizaine d'hôtels Accor, comme le Novotel Yangon Max, le Sofitel SO à Bangkok ou encore le Novotel Phnom Penh ainsi que le siège régional de Bangkok sont impliqués pour porter ce projet dans ces trois pays. Ce partenariat phare en Asie du Sud-Est entre Solidarity AccorHotels et l'IECD a vocation à perdurer et à impliquer encore davantage d'hôtels pour la réussite de ces jeunes.

Des Étoiles et des Femmes, France

En 2015, l'association Départ a mis en place son premier programme de formation aux métiers de la restauration haut de gamme à Marseille : « Des Étoiles et des Femmes », destiné à des femmes issues des quartiers prioritaires de la ville. L'objectif, accompagner des promotions de 12 femmes au diplôme « CAP commis de cuisine » en alternance dans les cuisines de Chefs partenaires du programme.

Solidarity AccorHotels soutient cette initiative depuis sa création en 2015 à Marseille. Depuis 2017, le fonds accompagne le déploiement du projet, à Montpellier, Bordeaux, Biarritz, Paris et les Hauts-de-Seine. Dans chacune de ces villes, des Chefs de restaurants du Groupe s'engagent et reçoivent pendant un an une bénéficiaire en alternance dans leur brigade, afin de partager expérience et conseils pratiques. Au total, une quinzaine de Chefs du Groupe et de ses partenaires sont impliqués, et plus de 150 femmes bénéficient de ce programme chaque année.

Fundación Forge, *Argentine, Chili & Pérou*

Fundación Forge, créée en 2005, est une ONG qui travaille à l'insertion professionnelle de jeunes issus de milieux défavorisés. Elle propose une formation professionnelle dans quatre domaines d'activités où la demande de main-d'œuvre est forte : ventes et relation clientèle, logistique et distribution, hôtellerie-restauration et administration. Elle intervient en Argentine, en Uruguay au Mexique, au Chili et depuis 2012 au Pérou (14 centres de formation et 12 000 jeunes accompagnés depuis 2005).

Solidarity AccorHotels travaille en partenariat avec *Forge* depuis 2013 au Pérou, et a depuis étendu son partenariat au Chili (depuis 2018) et plus récemment en Argentine en 2019. En 2019, ce sont ainsi 400 jeunes en difficulté qui bénéficient de la formation aux métiers de l'hôtellerie-restauration proposée par Forge dans ces trois pays. *Forge* est aujourd'hui l'un des plus grands partenaires associatifs de Accor en Amérique latine.

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 en page 127 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

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 [1], « 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) 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 2019, 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 entités suivantes sont également membres en 2019 : Belgique, Canada, États-Unis, Inde, Mexique, Pays-Bas, Roumanie, Russie, Vietnam, Novotel Sofia, hôtel ibis Lagos Airport.

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

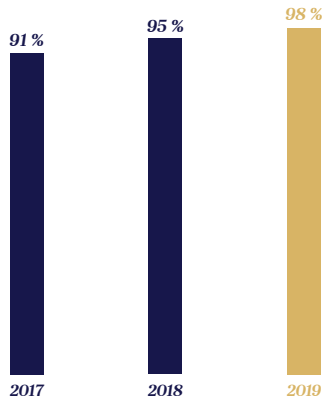
Ce programme, créé par Accor, a pour objectif de permettre aux pays et aux hôtels de s'organiser pour détecter les cas d'exploitation sexuelle impliquant les enfants et être en mesure d'y faire face dans les meilleures conditions. Il s'appuie sur un ensemble d'outils de formation/sensibilisation à destination 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 2019, 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 2019

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 progresse. 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. Obtenir un résultat en progression malgré un niveau d'exigence plus grand est un résultat encourageant.

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.

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

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 [1] 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 dédiés à la plantation d'arbres.

(1) 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 triple :

- **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.

Depuis 2016, Accor travaille à intégrer le programme *Plant for the Planet* au sein même de sa chaîne de valeur, notamment en amenant les hôtels à s'approvisionner auprès de producteurs ayant mis en œuvre des pratiques agroécologiques grâce au soutien de *Plant for the Planet* ; le client retrouve au restaurant de l'hôtel des produits issus des exploitations dans lesquelles il a subventionné la plantation d'arbres par son geste citoyen. Depuis 2019, la visite d'exploitations agricoles participant au programme est proposée aux clients du club de fidélité Accor. Le Groupe encourage également des fournisseurs déjà référencés à s'engager ou à engager leurs propres producteurs dans une démarche d'agroforesterie, qui pourra éventuellement être soutenue par le programme *Plant for the Planet*.

2.6.3.2 L'innovation au service de la diversification des sources de financement et de la promotion du programme d'agroforesterie

Afin de soutenir la transition écologique en France et de redonner la place vitale qui revient à l'arbre dans un système agricole durable, Accor a fondé le concours Agriculteurs d'Avenir en s'associant à des partenaires comme Pur Projet et Fermes d'Avenir pour aider des agriculteurs à basculer dans un modèle de production agroforestier. Depuis le lancement en 2015, 177 fermes ont été soutenues grâce à la collecte de 1,7 million d'euros auprès de 650 hôtels qui ont financé 200 000 arbres en France. 45 nouvelles fermes ont été soutenues en 2019 sur le territoire français. Les produits de plusieurs lauréats du concours seront proposés aux clients des hôtels à partir de 2020.

Autre source de diversification des financements au profit de *Plant for the Planet*, le programme de ménage à fréquence réduite, mis en place en Allemagne, Autriche et en Suisse. Le dispositif repose sur l'impulsion du client qui peut indiquer aux équipes de l'hôtel qu'il ne souhaite pas bénéficier du service de ménage pendant tout ou partie de son séjour. En contrepartie, le client peut contribuer au financement d'arbres ou gagner des points de fidélité ALL ou des bons de réduction pour ses consommations au sein de l'hôtel. En 2019, ce dispositif a été choisi plus de 100 000 fois. Ceux qui ont choisi de reverser les économies réalisées au profit de *Plant for the Planet* ont permis la plantation de 46 550 arbres additionnels. Ce programme devrait s'étendre à l'Europe du Sud en 2020.

La mobilisation du Groupe à fin 2019

Le nombre d'arbres financés en 2019 atteint près de 820 000. En cumulé, *Plant for the Planet* a permis de financer près de 7,2 millions d'arbres depuis son lancement en 2009. Aujourd'hui, le programme soutient plus de 420 projets de plantation répartis dans 29 pays à travers le monde.

2.7 Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor

La lutte contre les changements climatiques est un défi collectif et le secteur du bâtiment pèse énormément sur les émissions mondiales de gaz à effet de serre ; Accor a donc un rôle à jouer. Il agit en réduisant l'empreinte carbone de ses bâtiments et opérations (certifications sur la construction durable, rénovation du parc d'hôtels pour en accroître la performance énergétique, promotion de l'agroforesterie, lutte contre le gaspillage alimentaire, etc.). Face à la montée des tensions sur les ressources en eau, Accor se mobilise aussi pour réduire son impact, en particulier dans les zones à fort stress hydrique.

2.7.1 L'empreinte carbone du groupe Accor

Depuis plusieurs années, Accor utilise l'analyse de son empreinte carbone pour identifier les enjeux importants et documenter l'élaboration de ses politiques et stratégies. Accor applique les exigences méthodologiques du *GHG Protocol* du *World Resource Institute* et de l'initiative *Science-Based Targets*.

Dans le cadre des travaux en cours pour la définition de sa trajectoire carbone (voir ci-dessous), Accor a mis à jour son empreinte carbone. Cette nouvelle étude permet d'inclure les entités nouvellement acquises (liste) et tient compte des prescriptions méthodologiques du *GHG Protocol* du *World Resource Institute* et de l'initiative *Science-Based Targets*.

Les scopes 1, 2 et 3 sont inclus dans cette étude avec les périmètres suivants :

- le scope 1 couvre les émissions directes des immeubles détenus ou exploités par le Groupe et des véhicules détenus par le Groupe (consommation de combustible et de carburant) ;

- le scope 2 couvre les émissions indirectes liées à la production d'énergie achetée pour ses activités (électricité achetée, vapeur, chauffage et climatisation) ;
- le Scope 3 couvre les émissions indirectes liées aux activités amont et aval nécessaires à l'activité directe du Groupe :
  - activités en amont : achats de biens et services, biens d'équipement, consommations indirectes de combustibles et d'énergie, déchets générés par les activités, déplacements professionnels,
  - activités en aval : franchises, immobilisations.

Les émissions dues au transport des clients n'ont pas été prises en compte dans le calcul du scope 3.

La dernière analyse complète de l'empreinte carbone de Accor a été préparée pour l'exercice 2017. Les données sur les émissions pour l'année 2019 seront préparées au cours de 2020 et guideront l'établissement d'une base de référence pour les objectifs de réduction des émissions à l'avenir.

Résultats

Empreinte carbone 2017

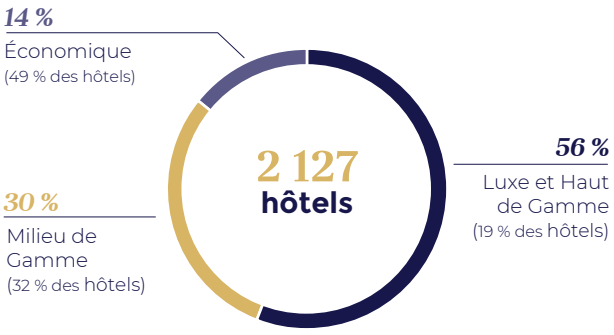
Émissions directes (scope 1)	434 890 teqCO_2
Émissions indirectes (scope 2 – *market based*)	2 050 298 teqCO_2
Total Scope 1 + 2	2 485 188 teqCO_2
Autres émissions indirectes (scope 3)	3 826 676 teqCO_2
Total Scope 1 + 2 + 3	6 311 864 teqCO_2
Intensité des émissions (scope 1)	1,12 teqCO_2 par chambre et par an
Intensité des émissions (scope 2)	5,28 teqCO_2 par chambre et par an

Ces résultats, agrégés au périmètre Groupe, masquent des réalités très hétérogènes entre les gammes d'hôtellerie et entre les pays, notamment du fait de la variation des mix énergétiques nationaux.

Répartition des émissions par scope – groupe Accor



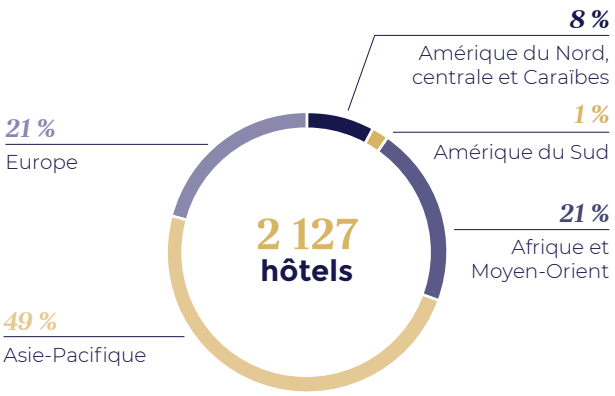
Répartition des émissions de gaz à effet de serre par catégorie d'hôtels (scope 1 et 2)



Le poids important de l'électricité (79 % 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'électricité est utilisée pour la ventilation, la climatisation, une partie du chauffage, l'éclairage, et l'alimentation de tous les appareils, ce qui constitue l'essentiel des consommations. Cette part importante des consommations est ensuite accentuée par les facteurs d'émissions qui varient fortement d'un pays à l'autre, dépendant du mix énergétique de chacun. Pour 33 % des hôtels, le facteur d'émission utilisé est celui du pays, pour 65 % d'hôtels, le mix résiduel a été utilisé, pour 2 % le facteur d'émission spécifique au fournisseur a été utilisé.

L'acquisition des différentes chaînes d'hôtels de luxe ces dernières années a accentué la part de l'empreinte carbone liée à cette catégorie d'hôtels. La taille importante de ces établissements et la présence de nombreux services haut de gamme (piscine, spa, salles de réunions, restaurants, jardins) sont autant de postes de consommations d'énergie supplémentaires par rapport à des hôtels de segment économique ou milieu de gamme.

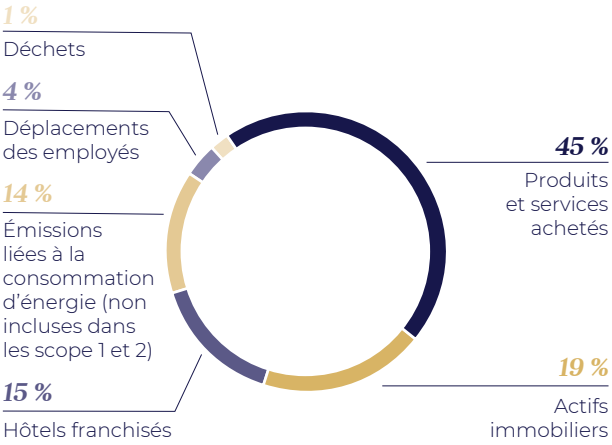
Répartition des émissions de gaz à effet de serre par continent (scope 1 et 2)



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 loisir et enfin, par un mix énergétique avec un facteur d'émissions carbone élevé.

À l'opposé, la France, avec son large périmètre d'hôtel économique et moyen de gamme, et son énergie électrique essentiellement décarbonée (forte part du nucléaire) représente un faible pourcentage des émissions de carbone du Groupe (2 %).

Émissions du scope 3



Les produits et services achetés représentent la part la plus significative du scope 3. Celle-ci inclut tous les achats de matériels nécessaires à l'activité des hôtels, ainsi que les achats de nourriture et boissons dans les hôtels.

Les émissions du scope 3 liées aux consommations directes et indirectes (électricité achetée, vapeur, chauffage, climatisation, etc.) des hôtels franchisés représentent le second poste d'émissions. Ces émissions sont les émissions liées à la production et à l'acheminement de l'énergie (extraction et transport pour les énergies fossiles, pertes en ligne pour l'électricité).

2.7.2 [DPEF] – Risques liés aux émissions de gaz à effet de serre

Risques	Description	Conséquences	Horizon de temps	Impact financier
Épidémie, pandémie	Développement de nouvelles maladies (adaptation et mutation) et augmentation de la vitesse et de l'ampleur des contagions.	Baisse de l'attractivité de certaines destinations, interdiction de voyager.	Court terme	Fort
Évolution des lois et réglementations	Évolution des exigences au niveau national et international (augmentation des taxes carbone, renforcement des contraintes énergétiques des bâtiments, etc.).	Augmentation des coûts de transport et baisse du taux d'occupation. Ralentissement des ouvertures de nouveaux hôtels, investissement dans la rénovation hôtelière qui impacte les revenus de gestion et de distribution.	Court terme	Moyen
Changements dans les préférences et le comportement des consommateurs	Évolution des comportements individuels et des attentes en matière de produits et services.	Les clients privilégient les hôtels et les marques qui correspondent à leurs attentes affectant le taux d'occupation et les tarifs moyens des chambres.	Court terme	Faible
Événements météorologiques extrêmes, catastrophes naturelles	Augmentation de la fréquence et/ou de l'intensité des sécheresses, inondations, cyclones, etc.	Baisse de l'attractivité de certaines destinations. Hausse des primes d'assurance pour les propriétaires.	Court terme	Faible
Stress hydrique, raréfaction des ressources en eau potable	Réduction des approvisionnements en eau, pénuries, soit du fait des décisions des autorités locales, soit de la désertification avec des conséquences allant parfois jusqu'aux migrations de population.	Fermeture occasionnelle ou définitive d'hôtels. Baisse de l'attractivité d'une destination.	Moyen terme	Faible
Augmentation des niveaux d'eau, réchauffement et acidification des océans	Érosion côtière, réduction des zones touristiques (récifs coralliens, etc.) et habitables avec des conséquences allant parfois jusqu'aux migrations de population.	Fermeture occasionnelle ou définitive d'hôtels. Baisse de l'attractivité d'une destination.	Moyen terme	Faible
Renforcement des critères carbone pour l'accès au marché du financement	Investisseurs et actionnaires renforcent leurs critères carbone	En cas de mauvaise performance environnementale par Accor, difficulté croissante à obtenir des financements voire baisse du cours de l'action.	Moyen terme	Faible

Horizon de temps : Horizon de temps d'apparition des premiers effets significatifs sur l'activité d'Accor.

- Court terme : < 5 ans ;
- Moyen terme : [5-10] ans ;
- Long terme : > 15 ans.

2.7.3 [DPEF] – Politiques et mesures mises en œuvre – La stratégie climat du groupe Accor

Accor s'est engagé en décembre 2019 en signant la « lettre pour un appel à l'action » de l'initiative *Sciences Based Targets* (SBTi). Par cette signature, Accor s'engage à définir un objectif de réduction des émissions fondé sur les données scientifiques. Cet objectif devra s'aligner sur l'ambition collective de l'Accord de Paris de réduire les émissions de gaz à effet pour limiter le réchauffement climatique à 1,5°C d'ici 2100. Il sera vérifié selon les critères développés par le SBTi. Il concerne les hôtels filiales et managés du Groupe.

En préparation de cet engagement, Accor a défini sa trajectoire carbone au cours des années 2018 et 2019 et un plan d'action pour l'atteindre. Il repose sur quatre piliers :

- mettre en place **une culture bas carbone** dans toutes les activités du Groupe par le développement d'outils de mesure systématique et approfondie de l'empreinte carbone, de formations et sensibilisations récurrentes pour toutes les équipes quels que soient les métiers, les géographies et les marques, et par l'engagement des partenaires propriétaires, des fournisseurs et des clients sur la voie de la neutralité carbone du Groupe ;
- ériger **l'efficacité énergétique en standard de conception :** 60 % des émissions totales du groupe Accor proviennent de l'énergie consommée dans les hôtels. Avec une finalité tant financière qu'environnementale, et en partenariats avec les experts énergéticiens, le Groupe développe, pour tout projet de nouvel hôtel ou de rénovation hôtelière, des normes de conception et des équipements de performance énergétique et étudie l'intégration de technologies bas-carbone ;
- systématiser les **approvisionnements en énergie d'origine renouvelable :** indispensables à l'atteinte d'une trajectoire carbone ambitieuse. Des partenariats sont établis avec les fournisseurs pour mettre en œuvre la meilleure solution de fourniture énergétique en fonction de la configuration de chaque site ;
- au-delà des actions de réduction progressive des émissions de gaz à effet de serre qui est la priorité du Groupe, Accor souhaite **analyser la compensation de son impact sur le climat** en investissant dans des projets certifiés de plantations d'arbres, de lutte contre la déforestation et de développement des énergies renouvelables.

Accor s'était fixé et a atteint ses objectifs de consommation d'énergie pour la période 2015 à 2018. Sur cette base, le réseau hôtelier (hôtels filiales et hôtels managés) a enregistré une amélioration de - 6,4 % de son efficacité énergétique et réduit ses émissions de GES de 12,9 % sur la période 2015-2019.

Le modèle *asset light* du groupe Accor 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 ; d'agir sur les leviers à sa disposition – notamment les standards de marques – pour mettre en cohérence ses processus avec les objectifs de décarbonation ; et enfin de proposer aux propriétaires des hôtels des solutions opérationnelles pour réduire l'empreinte carbone de leurs bâtiments. En revanche, la décision d'investissements (sur les équipements, l'isolation, la production d'énergie verte, etc.) ne relève *in fine* que du propriétaire de l'hôtel.

Dans cette optique, aussi bien dans le cadre des opérations courantes que pour les phases de construction ou rénovation, Accor définit des standards techniques qui incluent des spécifications environnementales – et énergétiques en particulier. En 2017, les standards techniques des marques du luxe ont été mis à jour pour viser l'obtention a minima du niveau Or de *Planet 21 In Action*, pour chaque construction ou rénovation. Outre les critères liés à *Planet 21 In Action*, les Standards Techniques de Accor intègrent des critères issus des labels en vigueur dans les différentes zones géographiques (BREEAM, LEED, HQE, DGNB, GREENMARK, IGBC, etc.).

2.7.4 [DPEF] – Mesures mises en œuvre et résultats – Réduire les consommations d'énergie par chambre et les consommations d'eau par nuitée (hôtels filiales et managés)

Les bâtiments sont le premier poste de consommation d'énergie et d'émission de gaz à effet de serre du Groupe et contribuent également à sa consommation d'eau. Accor se doit de maîtriser les consommations de l'ensemble du parc hôtelier exploité sous ses enseignes.

Avec son premier plan quinquennal (2006-2010) Accor avait diminué de 5,5 % ses consommations d'énergie et de 12 % ses consommations d'eau.

Entre 2011 et 2015, les efforts du Groupe ont permis de réduire encore les émissions de gaz à effet de serre et les consommations d'énergie et d'eau, respectivement de 6,2 %, 5,3 % et 8,4 %.

En 2015, le Groupe s'était engagé de nouveau à diminuer ses consommations d'eau et d'énergie de 5 % à fin 2018. En 2018, au terme de cette période de trois ans, Accor avait atteint ce double objectif, avec une consommation d'eau par client diminuée de 6,1 % et une consommation d'énergie par chambre disponible réduite de 5,6 %.

En 2019, en attendant le lancement des objectifs à long terme avec le nouveau programme, des objectifs sur l'année de 2 % pour l'eau et de 2,8 % pour l'énergie ont été pris.

Objectifs eau et énergie détaillés par zone géographique

	Objectifs Eau	Objectifs énergie
Amérique Nord centrale et Caraibes HI	-4,3 %	-4,5 %
Amérique Sud HI	-2,0 %	-2,0 %
ASPAC HI	-1,9 %	-3,5 %
Europe HI	-1,7 %	-1,6 %
MEA HI	-0,9 %	-2,0 %
GROUPE	**-2,0 %**	**-2,8 %**

Le suivi de la performance eau et énergie

Le suivi de la performance des hôtels s'appuie sur :

- le suivi mensuel – voire journalier pour certains hôtels – de la consommation d'énergie via l'outil Gaïa ;
- une bonne connaissance des hôtels (nombre de chambres, nombre de points de vente restaurants-bars, équipements techniques, etc.) et de leurs consommations (suivies depuis 2005) ;
- une analyse approfondie des ratios tenant compte des impacts de la météo et du taux d'occupation pour avoir une comparabilité entre les différentes années ;
- des benchmarks par marque, famille d'hôtels et région.

Périmètre de reporting

Dans le but de fournir des données les plus justes et exhaustives possibles, Accor s'applique année après année à présenter les données des consommations d'eau et d'énergie du plus grand nombre d'hôtels possible.

*Périmètre de reporting**

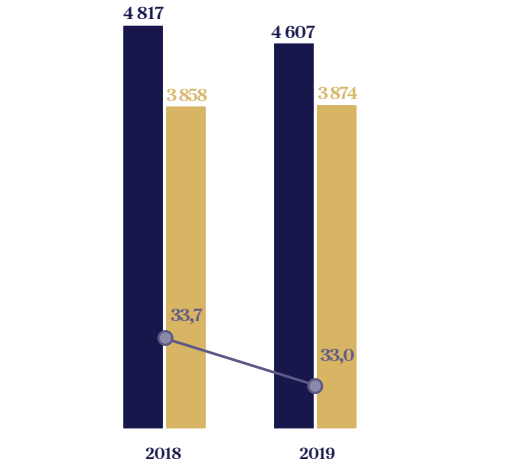
	2018	2019
Nombre d'hôtels du parc de référence	2125	2053
Nombre d'hôtels validés	1785	1531
Taux de validation	84 %	75 %
Nombre d'hôtels à périmètre comparable à 2019	1415	

* *Les définitions des périmètres sont présentées dans l'annexe méthodologique en page 189.*

En 2019, le nombre d'hôtels intégrés dans le périmètre de reporting a légèrement diminué à 2 053 hôtels, bien que l'intégration de nouvelles marques dans le reporting Groupe continue de progresser. L'évolution de la liste des hôtels est constante et s'est poursuivie en 2019 avec l'intégration d'un nombre croissant d'hôtels haut de gamme et de luxe. Le périmètre des hôtels comparables entre 2018 et 2019 (hôtels présentant les deux années complètes et validées) s'établit à 1 415 établissements.

Performance énergie et carbone des hôtels : résultats 2019

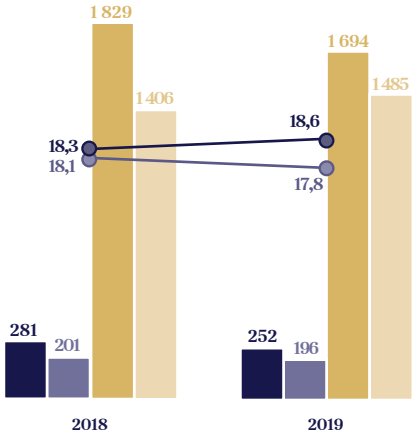
Suivi des consommations d'énergie



Consommations d'énergie en GWh
- Consommation totale d'énergie
- Consommation totale d'énergie à périmètre comparable

En kWh/chambre disponible/jour
- Ratio d'énergie moyen à périmètre comparable

Suivi des émissions de gaz à effet de serre



Gaz à effet de serre en kilo tonnes équivalent de CO_2
- Émissions directes de GES
- Émissions directes de GES (à périmètre comparable)
- Émissions indirectes de GES
- Émissions indirectes de GES (à périmètre comparable)

En kg eq CO_2/chambre disponible/jour
- Ratio moyen des émissions directes et indirectes de GES par chambre disponible
- Ratio moyen des émissions directes et indirectes de GES par chambre disponible (à périmètre comparable)

Sur les 1 415 hôtels pour lesquels des données comparables ont été validées en 2019, l'amélioration de l'efficacité énergétique des hôtels est de 2,14 % par rapport à 2018. Ce résultat agrège des réalités diverses dans les régions d'implantation du Groupe :

- le ratio énergétique de la région Asie-Pacifique connaît une diminution significative de 3,9 %. Situé à 47,4 kWh/chambre disponible/jour, ce ratio représente également un potentiel d'amélioration future ;
- en Europe, où les hôtels sont plus majoritairement qu'ailleurs économiques et de milieu de gamme, déploie de longue date des initiatives d'efficacité énergétique. En 2019, la zone enregistre une amélioration de son intensité énergétique de 2,5 % ;
- dans la région Afrique – Moyen-Orient le nombre d'hôtels a continué de croître au profit des gammes de luxe. Ces hôtels ont d'importants besoins de refroidissement. Au cours des 12 derniers mois, l'intensité énergétique a augmenté de 3,3 %, ce qui représente à la fois un défi et une opportunité pour l'avenir.

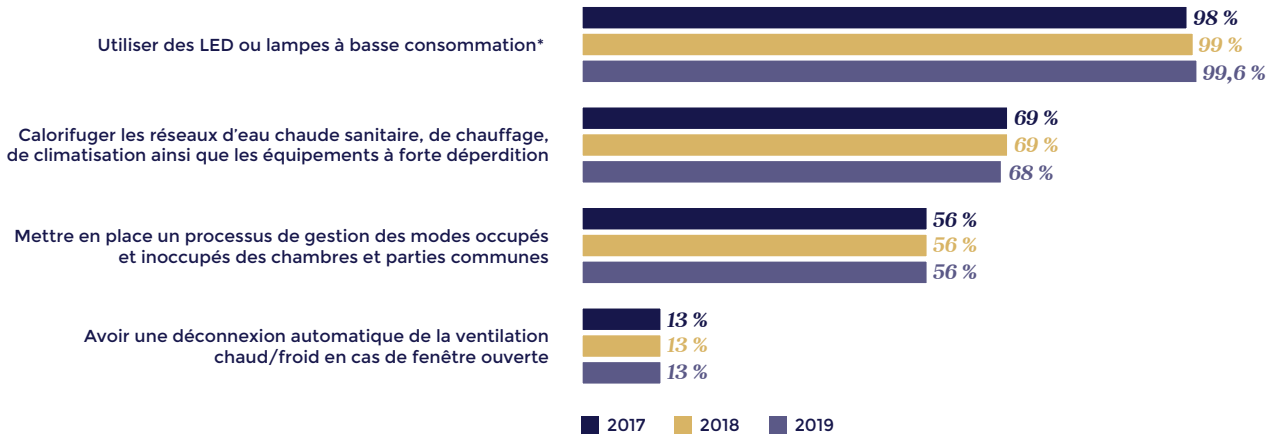
En termes de répartition géographique, les 423 hôtels de la région Asie-Pacifique consomment 39 % de l'énergie du réseau (1 796 GWh). Les résultats de cette zone où le tourisme est orienté vers les hôtels de loisirs et de luxe et où le climat pousse à l'utilisation de la climatisation sont à mettre en perspective avec ceux de l'Europe (863 hôtels, 1 301 GWh, 28 % de la consommation) plus efficace énergétiquement.

La performance en matière d'émissions de gaz à effet de serre (GES) s'apprécie selon le ratio kilogramme équivalent de CO_2 (kg eq CO_2) par chambre disponible. En 2019, sur le périmètre du reporting de 1 531 hôtels validés, les émissions de GES atteignent 1 946 kteq de CO_2 réparties à 87 % dans le scope 2 (émissions indirectes liées à l'électricité et aux réseaux urbains) et 13 % dans le scope 1 (émissions directes liées aux combustibles).

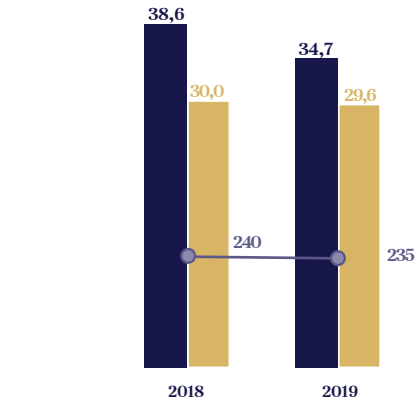
Pour ce qui concerne les consommations d'énergie, à périmètre comparable, les scores du Groupe progressent : le ratio diminue de 18,1 kg eq CO_2/ch. disponible à 17,8 kg eq CO_2/ch. disponible. Environ 90 % de la variation sont liés à la mise à jour des facteurs d'émissions des pays ; cela traduit la transition énergétique que le monde connaît petit à petit. En Chine, Émirats arabes unis, Inde, Indonésie ou encore Pologne, certains hôtels se fournissent en partie en électricité verte.

Pour réduire les émissions de carbone, une priorité importante est accordée à la passation de marchés de fourniture d'énergie renouvelable via des accords d'achat d'électricité, des tarifs verts ou des produits énergétiques équivalents. Le nombre d'hôtels avec production d'énergie renouvelable sur place continue également de croître chaque année. Ces mesures, combinées à la recherche permanente de l'amélioration de l'efficacité énergétique, seront essentielles à Accor pour atteindre ses objectifs climatiques.

La mobilisation des hôtels à fin 2019



Performance eau des hôtels : résultats 2019 et bilan d'atteinte de l'objectif

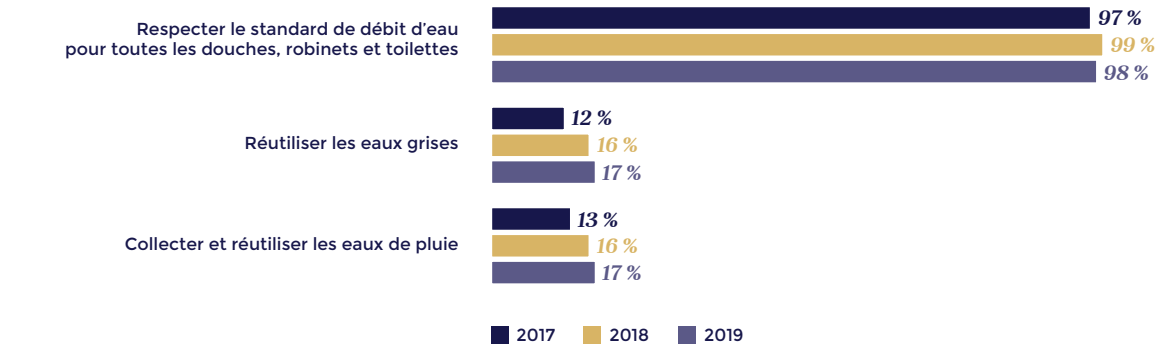


Consommations d'eau en millions de m³
- Consommation totale d'eau
- Consommation totale d'eau à périmètre comparable

En litres/nuitée
- Ratio d'eau moyen à périmètre comparable

La variation du nombre d'hôtels intégrés dans le reporting contribue à la réduction de la consommation totale d'eau déclarée. Afin de suivre les performances intrinsèques des hôtels, Accor évalue le ratio de consommation par client (litres/nuit). À périmètre constant, le Groupe enregistre une baisse du ratio de consommation d'eau de 240 à 235 litres par client, soit une baisse de 2,4 %. L'Asie et le Moyen-Orient ont poursuivi leur forte amélioration initiée les années précédentes, affichant des baisses de 5,0 % et 4,1 % respectivement. L'Europe a de nouveau réalisé des gains marginaux de 0,1 %. Enfin, le ratio sud-américain a de nouveau fortement augmenté de 9,0 %, reflétant l'évolution de la composition du parc hôtelier. Le plan d'action élaboré en 2018 continue d'être mis en œuvre.

La mobilisation des hôtels à fin 2019



2.7.5 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.

2.7.5.1 Engagement *Planet 21* : 65 % des déchets de nos hôtels sont valorisés

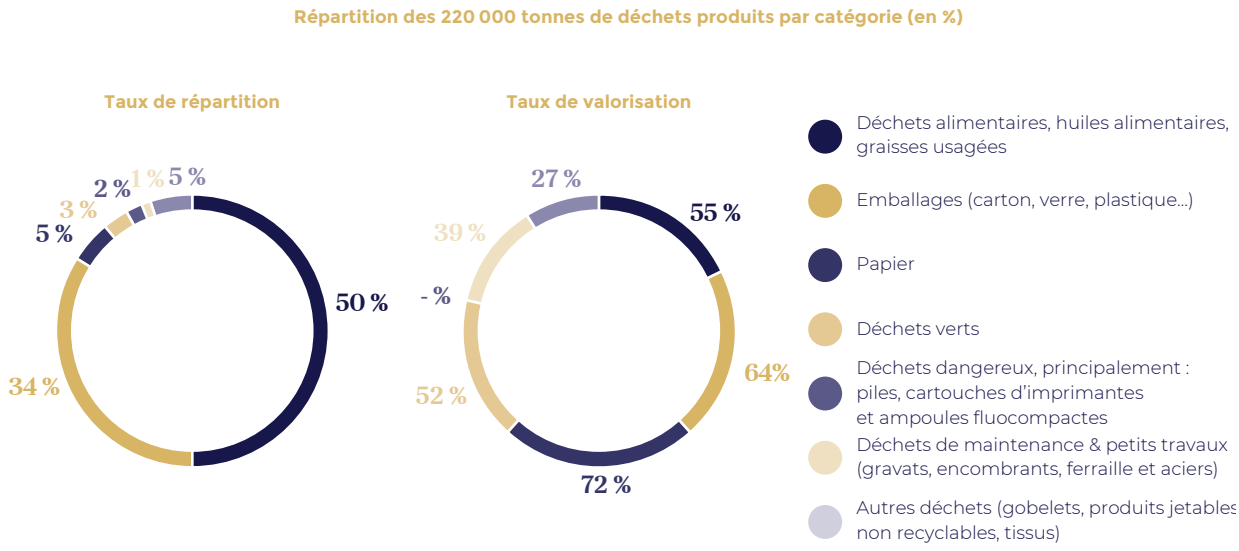
Panorama des déchets chez Accor

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 220 000 tonnes/an pour environ 4 500 hôtels du Groupe. Soit une moyenne d'environ 50 tonnes de déchets par hôtel et par ans 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 60 tonnes/hôtel/an et « luxe et haut de gamme » avec 90 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 (600 hôtels dans 57 pays), ainsi que des données provenant de prestataires de gestion des déchets (Royaume-Uni et Australie, couvrent 95 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 catégories ainsi qu'à un taux de valorisation moyen :

Répartition des 220 000 tonnes de déchets produits par catégorie *(en %)*



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.

(1) Donnée issue de l'empreinte environnementale réalisée en 2011 et non mise à jour dans la seconde édition de l'étude.

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 :

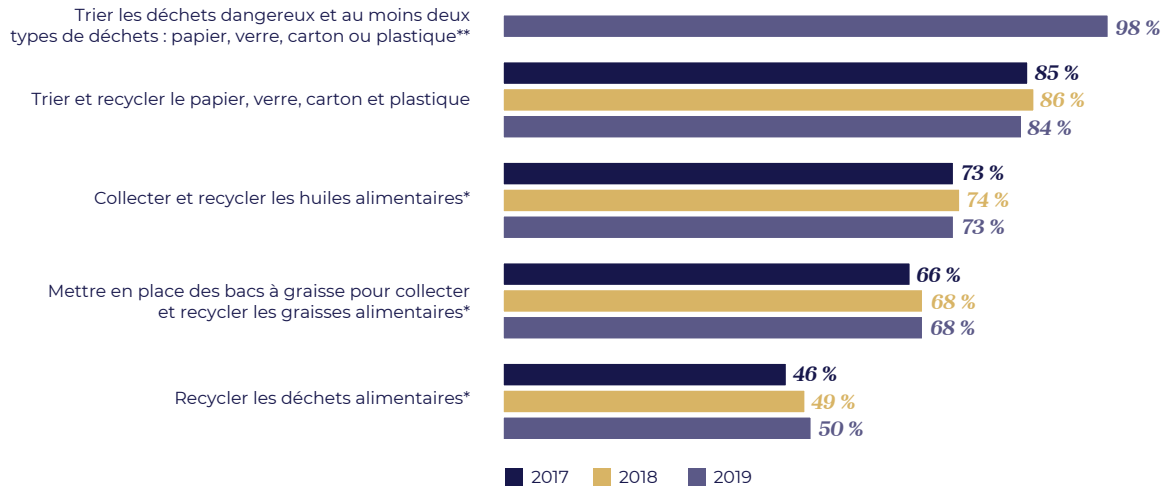
- priorité 1 : faire traiter 100 % des déchets dangereux dans des installations agréées ;
- priorité 2 : réduire la quantité et le volume des catégories de déchets les plus importantes : les déchets alimentaires, les déchets d'emballage, les déchets papier ;
- priorité 3 : trier et valoriser les principaux 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 2019, Accor a poursuivi la diffusion et le portage auprès des relais dans les pays de son outil de pilotage, *Waste Management Tool*. Il a notamment été 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 2019, 600 hôtels utilisaient cet outil et renseignaient des données détaillées.

La mobilisation des hôtels à fin 2019

À fin 2019, Accor atteint un taux global de valorisation des déchets de 56 %. 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 insuffisant. Pour y remédier, le Groupe travaille à une nouvelle version de son outil de suivi des données, qui sera disponible courant 2020. 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.



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).
** Hôtels avec restaurant.*
*** Action obligatoire dans* Planet 21 in Action.

2.7.5.2 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

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 provoqués par une alimentation de mauvaise qualité ; 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.

2.8.1 Réduire le gaspillage alimentaire

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 [1].

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.

Le risque de partenaires non conformes aux engagements Éthiques et RSE du groupe Accor est décrit en page 127 dans la table synthétique des risques identifiés au titre de la déclaration de performance extra-financière.

2.8.1.1 Engagement *Planet 21* : – 30 % de gaspillage alimentaire

Chaque année, plus de 30 % des denrées alimentaires produites dans le monde sont jetées sans être consommées. Dans les restaurants, ce gaspillage est estimé à 25 % des aliments, le réduire est donc un enjeu économique, mais aussi environnemental et éthique. Accor a défini une stratégie simple en quatre étapes pour atteindre son objectif de réduire le gaspillage alimentaire de 30 % d'ici à 2020 :

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.

En avril 2019, Accor a lancé le mini-site *Love Food, Not Waste* qui permet aux hôtels, en répondant à sept questions d'obtenir un *toolkit* personnalisé incluant toutes les solutions et recommandations pour agir à chaque étape : peser & mesurer/réduire/revendre & donner. Avec ce mini-site, disponible dans l'outil Gaia utilisé par la grande majorité des hôtels, Accor espère élargir la mobilisation des hôtels en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire. Ainsi, 51 % des hôtels déploient un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire et 37 % donnent ou revendent les produits alimentaires non consommés.

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 sans catégoriser précisément les produits jetés. Il permet de mesurer le coût que cela représente.
- Des **solutions externes de réduction du gaspillage** sont proposées aux hôtels, telles que les balances connectées proposées par ingrédient ou recette (pain, produits laitiers, poisson, viande, etc.). Grâce à ces balances connectées, tous les produits non consommés sont 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 ainsi que la valeur financière et l'impact sur le chiffre d'affaires. Ces données permettent aux équipes de mettre en place un plan d'action pour réduire les denrées alimentaires les plus jetées. En 2019, Winnow a lancé la solution *Winnow Vision* dotée d'un module d'intelligence artificielle capable, par apprentissage systématique, de reconnaître automatiquement les produits jetés. Proposée en priorité aux plus gros hôtels sous enseigne Accor, cette solution rend l'identification des déchets encore plus facile. Fin 2019, trois hôtels ont opté pour cette solution innovante et d'autres hôtels ont prévu son installation en 2020.

(1) Source : FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture).

***Love Food, Not Waste*, thématique phare du *Planet 21 Day* 2019**

Les hôtels, chaque année mobilisés par le challenge qui accompagne la célébration du *Planet 21 Day* (21 avril) dans le Groupe, étaient invités à poster leurs initiatives en faveur de la réduction du gaspillage alimentaire. La campagne de mobilisation s'appelait elle aussi *Love Food, Not Waste*.

Les plus de 500 initiatives postées par les hôtels dans 52 pays ont été soumises au vote interne et externe dans la plateforme *Green Stars*. Au total, de 700 000 votes ont été enregistrés.

Revendre ou donner des denrées non utilisées. 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, 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 été déployée dans 11 pays européens. À fin 2019, plus de 650 hôtels Accor avaient l'usage de cette application qui recense plus de 18 millions d'utilisateurs, et le nombre de repas non gaspillés dans des restaurants Accor était de 380 000 depuis le lancement de l'application en 2016, dont 264 000 en 2019. Il est estimé que ce partenariat a évité jusqu'à présent l'équivalent de 1 000 tonnes d'émissions de CO_2.

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 2019

À fin 2019, 1 870 hôtels sous enseigne Accor ont mis en œuvre l'action « Déployer un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire ». 485 hôtels avec des données permettant un pilotage précis de la réduction du gaspillage alimentaire ont ainsi pu réduire le gaspillage alimentaire de 21 % en 2019, dont 28 % ayant atteint l'objectif de - 30 %. 57 hôtels disposaient de la balance connectée Winnow et ont réduit le gaspillage alimentaire de 64 % en 2019.

La campagne *Love Food, Not Waste*, lancée à l'occasion du *Planet 21 Day* 2019 a récompensé trois initiatives, emblématiques de la mobilisation générale dans le Groupe :

- le Sofitel Cairo Nile El Gezirah a été récompensé pour son « menu spécial *Planet 21* » contenant des recettes donnant une seconde vie au pain, mais aussi pour ses cours de cuisine proposés aux clients de l'hôtel et la mise en place d'une campagne *Clear Your Plate* ;
- le Sofitel Legend Old Cataract Aswan a signé des partenariats avec des ONG locales visant à organiser des dons alimentaires hebdomadaires et sensibiliser à la réduction du gaspillage alimentaire ;
- le Sofitel Luxor Winter Palace fait don des restes de son buffet à différents orphelinats.

Autre bonne pratique notable : en Amérique du Nord, les chefs des restaurants ont compilé un recueil de recettes « zéro déchets ».

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

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 détaillés ci-dessous. Elle est consultable sur lien : http://www.Accor.group/fr-fr/ commitment/planet-21/food.

En 2019, la Charte a été réécrite pour être simplifiée, rendue plus facile d'application et plus lisible pour une meilleure appropriation par les équipes. Cette revue a été effectuée sans altérer le niveau d'ambition de la Charte et avec les mêmes thématiques d'engagements.

La mobilisation des hôtels en 2019

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.

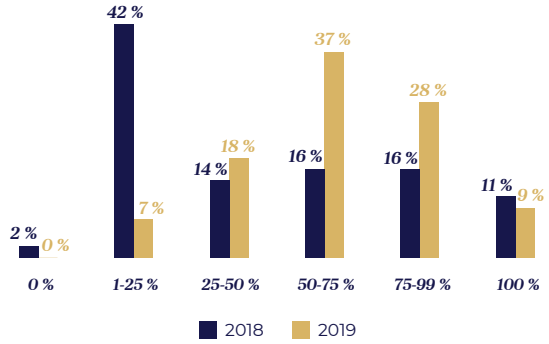
Le tableau ci-dessous présente les résultats des engagements de la Charte de l'Alimentation saine et durable. Il présente les informations des hôtels ayant renseigné leurs données et ayant accès au suivi des actions de la Charte (ceci exclut notamment les hôtels en Allemagne et FRS, qui n'utilisent pas encore Gaïa).

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	3712	50 %
	Donner ou revendre les produits alimentaires non consommés	3712	37 %
2. Privilégier les approvisionnements locaux et de saison	Proposer au moins 10 produits régionaux et les ¾ de l'offre en fruits ou légumes de saison.	3712	58 %
3. Élargir l'offre en produits bio et soutenir l'agroécologie	Proposer 2 produits majeurs bio ou certifiés issus de l'agroécologie	3712	60 %
4. Favoriser les filières intégrant des critères de bien-être animal	Proposer exclusivement des œufs (coquilles et ovoproduits) plein air ou hors cage	3712	42 %
5. Bannir les espèces de poissons menacées et promouvoir une pêche responsable	Bannir les espèces de poissons menacées	3712	99,6 %
	Proposer du poisson sauvage ou d'élevage avec des pratiques responsables	3712	33 %
6. Supprimer les plastiques jetables	Supprimer les pailles touillettes et cotons-tiges en plastique	3712	99 %
	Proposer une alternative aux bouteilles d'eau en plastique	3322	61 %
	Proposer une alternative au plastique lorsque l'offre est disponible	3712	38 %
7. Supprimer les additifs controversés et limiter graisses et sucres	Bannir des additifs controversés dans 5 produits et limiter graisses et sucres	3712	46 %
	Supprimer l'huile de palme ou utiliser de l'huile de palme durable	3712	31 %
8. Proposer du café ou du thé responsable	Proposer au petit-déjeuner du café ou du thé responsable	3712	52 %
9. Répondre aux différents besoins alimentaires	Répondre aux différents besoins alimentaires (végétariens, etc.)	2947	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).

Avancement du déploiement de la Charte de l'Alimentation saine et durable [1]

(% d'hôtels ayant atteint les engagements)



Au total, 9 % d'hôtels ont atteint l'ensemble des engagements, mais la tendance est bonne avec 75 % des hôtels ayant atteint au moins 50 % des engagements à fin 2019.

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

Les équipes Achats de Accor travaillent pour ne fournir à ses restaurants que des œufs de plein air ou issus de poules élevées hors cage (coquilles et liquides) et travailler avec ses fournisseurs pour qu'ils adoptent progressivement des pratiques de bien-être animal. Cet objectif devra être atteint en 2020 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.

Pour cela, Accor a noué en 2016 un partenariat avec l'association *Humane Society International* (HSI), une organisation mondiale de protection des animaux qui l'accompagne dans l'identification et le développement de filières de production d'œufs hors cage, notamment dans les régions où ces filières sont limitées ou difficiles à identifier. Des échanges sont animés entre les équipes HSI et les équipes Accor en Asie et en Amérique latine dans l'objectif d'identifier les fournisseurs, de leur faire connaître la volonté du Groupe d'améliorer ses approvisionnements et participer ainsi à la création de filières. 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.

Améliorer le bien-être des poulets de chair de la chaîne d'approvisionnement

Accor a annoncé 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*. 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 pour 100 % de ses approvisionnements en viande de poulets de chair pour l'Europe 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.

La mobilisation des hôtels à fin 2019

À fin 2019, 42 % des hôtels s'approvisionnent en œufs pondus par des poules élevées en plein air.

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 plus de 1700 villes, Accor veut jouer un rôle de pionnier et accompagner cette transition à son échelle.

2.8.3.1 Engagement *Planet 21* : 1000 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.

(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).*

Fruit de la grande mobilisation des hôtels, l'objectif du Groupe a été atteint dès 2018 avec plus de 1056 potagers [1]. À fin 2019, le Groupe en compte 1227. Le plus souvent mis en place et entretenus 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 2019 ;
- 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 page 183), 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 page 171) ;
- l'engagement de privilégier les produits écoresponsables comme des produits utilisant du bois certifié (voir page 160).

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).

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 fond 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.

2.9 Mesurer et évaluer la performance

2.9.1 Indices et référentiel RSE

Accor est présent dans différents indices 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 Ex Global Compact ; STOXX Global ESG Social Leaders.

Accor est également noté par des organismes extra-financiers :

- notation CDP Carbon : A –. Accor participe depuis 2006 au CDP Carbon ;
- notation ISS ESG Prime ;
- notation Ecovadis : « niveau or 2019 » ;
- notation Sustainalytics : « Overall ESG Score 2019 : 76, Leader performance » (niveau le plus élevé).

Et cette année, pour la première fois, RobecoSam a publié les rangs centiles de toutes les entreprises évaluées pour *The Sustainability Yearbook 2019*. Accor a été évalué et a été inclus dans son classement « durable » en résultant.

(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.*

Accor recourt a 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 de 300 millions d'euros. La tour Sequana bénéficie en effet d'un haut niveau de certification HQE. Le «prêt vert» a été établi dans le respect des *Green Loan Principles* (GLP) et 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 l'évaluation réalisée chaque année par Sustainalytics.

2.9.2 Prix et reconnaissances

Le Groupe a par ailleurs reçu, en 2019, différents prix internationaux. Deux exemples emblématiques ci-dessous :

- en Asie, Accor a reçu deux prix aux *Sustainable Business Awards* (SBA) pour la meilleure responsabilité commerciale et éthique et la meilleure démarche de développement durable envers les communautés pour son engagement constant à opérer de manière responsable et éthique et à redonner aux communautés dans lesquelles il opère ;
- en Europe, l'ibis Budapest City South a été nominé pour le prix européen du jardinage écologique 2019 dans la catégorie «Espaces verts et projets de jardin conviviaux dans le domaine de la gastronomie/l'hôtellerie et les zones commerciales».

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 1er 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. Le reporting annuel est la base des publications.

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 2019 ;
- les collaborateurs des hôtels filiales et managés ayant ouvert après le 30 novembre 2019 ;
- les extras, stagiaires et intérimaires ;
- les collaborateurs des nouvelles activités ;
- 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 2019, le reporting quantitatif inclut les marques Adagio, Adagio Access, Art Series, BreakFree, Fairmont, Grand Mercure, HotelF1, Ibis, Ibis Budget, Ibis Styles, Mantra, Mercure, MGallery, Mövenpick, Novotel, Novotel Suites, Peppers, Pullman, Raffles, Sofitel, Swissôtel et The Sebel.

En 2019, le Groupe n'a pas été en mesure de reporter les indicateurs d'un hôtel en Australie, en Autriche, à Myanmar et en République Tchèque, 5 hôtels en Suisse, et de 91 hôtels en France dont les marques Adagio et Adagio Access qui représentent 72 établissements.

Certains hôtels sont gérés en multipropriété (notamment en Australie, 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 lesquels 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 ;
- 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. 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.

Le **taux de fréquence des accidents du travail** est calculé comme suit : nombre d'accidents de travail avec arrêt d'au moins un jour – ou selon la durée de la législation locale – par rapport au nombre d'heures travaillées théoriques x 1 000 000.

Le calcul des heures travaillées a été modifié depuis 2016 pour homogénéiser la remontée de données. Ainsi les heures travaillées sont calculées comme suit : total des heures payées – (heures de congés théoriques X effectifs).

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 1000.

Le taux de gravité des accidents du travail est calculé à partir du nombre d'absences pour accident de travail.

En 2019, les taux de fréquence et de gravité incluent uniquement les sièges. Pour 28 % des établissements des sièges, soit 29 % des effectifs, le nombre d'heures travaillées a été estimé en raison de données jugées peu fiables ou de données non consolidées. L'estimation a été réalisée en s'appuyant sur une étude menée en 2016 portant sur les heures travaillées et les congés payés moyens par collaborateur selon les pays. En incluant ces données estimées, les taux de fréquence et de gravité couvrent en 2019 63 % des établissements soit 86 % des effectifs.

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 2019, le reporting qualitatif a couvert 2 213 établissements, soit 97 % du périmètre couvert par le reporting quantitatif (en nombre d'établissements). 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.

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.

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'incertitude 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 2019). 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. Des alternatives aux pailles, cotons-tiges, touillettes en plastique avec la certification FSC/PEFC, n'étant pas disponible dans certains pays, le critère de certification est non applicable pour ces pays.

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 *Plant 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*.

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 auditées 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 Empreinte carbone

L'empreinte carbone mise à jour en 2018 inclut les scope 1, 2 et 3 décrits en page 191 et suit une méthodologie *market-based*.

Le périmètre d'étude retenu est le suivant :

- les émissions des scopes 1, 2 et 3 ont été évaluées pour les six gaz à effet de serre (CO_2, CH_4, N_20, HFCs, PFCS, SF_6) ;
- l'année d'évaluation est 2017 ;
- le périmètre retenu est le suivant :
  - 2127 hôtels filiales et managés intégrés (soit 388194 chambres),
  - 2030 hôtels franchisés inclus (soit 191198 chambres), intégrés dans le calcul du scope 3,
  - 109 hôtels exclus (soit 18545 chambres).

Au total, sur les scopes 1 et 2, il est estimé que 4 % des émissions liées aux consommations énergétiques des hôtels ont été exclues. De plus, les émissions non liées aux consommations énergétiques des hôtels (émissions liées aux sièges, aux véhicules d'entreprise, aux nouvelles activités) ont été exclues des scopes 1 et 2.

Détail du périmètre – Scope 1 et 2 – Hors franchisés

	Total Groupe
Nombre d'hôtels	2127
Nombre de chambres	388164
Surface *(en millions de m²)* – SHOB*	18,1

* *La surface hors œuvre brute (SHOB) des constructions est égale à la somme des surfaces de chaque niveau, des surfaces des toitures-terrasses, des balcons ou loggias et des surfaces non closes situées au rez-de-chaussée, y compris l'épaisseur des murs et des cloisons.*

Les données suivantes n'ont pas pu être évaluées dans le scope 3 : émissions liées au transport des clients et aux déplacements domicile-travail des collaborateurs, émissions liées aux investissements, actifs en crédit-bail amont et aval, usage de produits vendus, transformation des produits vendus, distribution et fret amont et aval.

2.9.3.4 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.

Cette année les données des hôtels FRS & Adagio France font partie du périmètre de reporting. 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 CO_2, sont les émissions directes, dites scope 1, (qui correspondent aux combustibles – gaz, fuel – brûlés dans les établissements) et indirectes, dites scope 2 (dues d'une part à l'électricité consommée dans les établissements, et d'autre part à la chaleur, et la climatisation fournies par les réseaux urbains).

Les émissions de GES 2018 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 m^3) 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.

2.9.3.5 Achats

Périmètre

L'indicateur portant sur le volume consolidé des achats du Groupe (4 milliards d'euros en 2016) couvre tous les types de management d'hôtels 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 19 directions Achats dont les Achats Corporate.

Les 18 directions Achats ayant remonté des données sont : 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. À ceux-ci s'ajoute la Direction Achat Corporate.

En 2017, sont considérés dans le reporting les contrats entre Accor et les fournisseurs actifs au 31 décembre 2017. 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 (ou la version 2010), par rapport au nombre total de fournisseurs.

Part des fournisseurs ayant réalisé une auto-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

En fonction des indicateurs, les sources de données peuvent provenir des fournisseurs, des acheteurs via les outils de reporting en place et/ou de tierces parties.

Une première vérification est effectuée par le Directeur Achat pays. Il s'assure de la fiabilité et de la cohérence de l'ensemble de ces informations. Une seconde vérification est effectuée par le responsable du reporting Achats durables Groupe.

Dans le cadre des audits Achats, les thématiques Achats durables précisées dans le chapitre « Indicateurs » sont vérifiées.

2.9.3.6 *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 2019.

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.

	2018		2019		Évolution	
Indicateurs	**Filiales**	**Filiales & managés**	**Filiales**	**Filiales & managés**	**Filiales**	**Filiales & managés**
ENGAGEMENTS SOCIAUX						
Effectifs	**14 911**	**196 020**	**18 784**	**223 370**	**3 873**	**27 350**
dont % de femmes	56 %	44 %	55 %	43 %	-1 %	-1 %
% d'hommes	44 %	56 %	45 %	57 %	1 %	1 %
Effectifs par âge						
Moins de 25 ans	13 %	17 %	14 %	17 %	1 %	0 %
25 à 34 ans	35 %	37 %	34 %	37 %	0 %	0 %
35 à 44 ans	28 %	24 %	28 %	24 %	0 %	0 %
45 à 54 ans	16 %	15 %	16 %	15 %	-1 %	0 %
Plus de 55 ans	8 %	7 %	8 %	7 %	0 %	0 %
Effectifs par ancienneté						
Moins de 6 mois	10 %	15 %	14 %	15 %	4 %	0 %
de 6 mois à 2 ans	26 %	30 %	27 %	30 %	1 %	1 %
de 2 à 5 ans	23 %	24 %	23 %	23 %	0 %	-1 %
de 5 à 10 ans	16 %	14 %	15 %	15 %	-1 %	1 %
de 10 à 20 ans	15 %	11 %	14 %	11 %	-2 %	-1 %
Plus de 20 ans	10 %	6 %	8 %	5 %	-2 %	0 %
% effectif en situation de handicap	1,58 %	0,89 %	0,88 %	0,94 %	-1 %	0 %
Encadrement						
% d'encadrants	28 %	13 %	26 %	13 %	-2 %	0 %
dont % de femmes encadrants	51 %	42 %	51 %	42 %	0 %	0 %
% d'hommes encadrants	49 %	58 %	49 %	58 %	0 %	0 %
Encadrants par âge – total						
Moins de 25 ans	1 %	2 %	1 %	2 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	30 %	34 %	28 %	32 %	-2 %	-1 %
35 à 44 ans	38 %	38 %	39 %	39 %	1 %	1 %
45 à 54 ans	23 %	20 %	23 %	21 %	1 %	1 %
Plus de 55 ans	9 %	7 %	9 %	7 %	0 %	0 %
Encadrants par âge – périmètre hôtellerie						
Moins de 25 ans	1 %	2 %	1 %	2 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	33 %	34 %	31 %	33 %	-2 %	-1 %
35 à 44 ans	43 %	38 %	41 %	39 %	-2 %	0 %
45 à 54 ans	16 %	20 %	20 %	20 %	4 %	1 %

	2018		2019		Évolution	
Indicateurs	**Filiales**	**Filiales & managés**	**Filiales**	**Filiales & managés**	**Filiales**	**Filiales & managés**
Plus de 55 ans	7 %	6 %	7 %	7 %	0 %	0 %
dont Directeurs d'hôtels	173	1863	203	1970	31	106
dont % femmes	41 %	30 %	37 %	29 %	-4 %	-2 %
% hommes	58 %	69 %	63 %	71 %	5 %	2 %
Organisation du temps de travail						
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales	6,6	4,3	6,2	4,0	-0,4	-0,2
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur pour accident du travail	0,3	0,4	0,3	0,5	0,0	0,0
Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année	0,6	0,6	0,3	0,5	-0,4	-0,1
Taux de fréquence des accidents de travail ayant entraîné plus d'un jour d'arrêt de travail	3,2	3,2	1,26*	1,26*	N/A	N/A
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet	0,05	0,05	0,10*	0,10*	N/A	N/A
Nombre d'accidents du travail et du trajet mortels	0	11	2	9	2	-2

* *Depuis 2018, suite à la cession des hôtels à AccorInvest, la consolidation des données d'heures travaillées sur le périmètre étendu des hôtels n'a pas pu être effectuée. Les taux de fréquence et de gravité incluent uniquement les sièges.*

	Europe		Afrique Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Amérique Sud		Amérique Nord Centrale & Caraibes		Total	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Filiale	**8978**	**10400**	**1592**	**1605**	**799**	**2393**	**2723**	**3652**	**819**	**735**	**14911**	**18784**
Hôtellerie luxe haut de gamme	824	2409	923	926	26	317	0	0	0	0	1772	3652
Hôtellerie milieu de gamme	3363	3117	137	99	0	873	303	946	444	389	4247	5423
Hôtellerie économique	1309	1489	342	364	0	28	1890	1977	0	0	3542	3858
Sièges internationaux	**2 061**	**1 875**	**190**	**216**	**774**	**1 174**	**530**	**729**	**375**	**346**	**3930**	**4341**
Holding – salariés	**1421**	**1510**									**1421**	**1510**
Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés	**39101**	**36859**	**22479**	**33948**	**86488**	**95647**	**8482**	**11010**	**24559**	**27123**	**181109**	**204586**
Hôtellerie luxe haut de gamme	12556	12874	15313	26782	46677	52845	3167	4044	23468	25486	101181	122031
Hôtellerie milieu de gamme	15789	13701	5130	5219	31980	34488	2588	4413	649	1148	56135	58969
Hôtellerie économique	10757	10283	2036	1947	7824	8314	2728	2553	443	489	23787	23586
Sièges internationaux					**7**						**7**	**0**
TOTAL DES EFFECTIFS	**48079**	**47259**	**24071**	**35554**	**87287**	**98039**	**11205**	**14662**	**25379**	**27857**	**196020**	**223370**
Formation												
Nombre total d'heures de formation	554105	505484	328506	1508990	2654670	3288475	394925	296061	407170	375540	4339376	5974550
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	35779	39843	24310	31531	97933	104663	14479	16107	26807	28223	199308	220367
Mouvements des effectifs												
Nombre de recrutements	22035	20434	6360	10676	37668	42921	5052	6720	11333	10570	82448	91321
Nombre total de départs	25572	22797	6388	9341	37244	40570	4634	6376	10220	10266	84058	89350
dont démission	11297	10293	4703	6319	32021	34949	1687	2518	7217	6652	56925	60731
dont licenciement	3 395	2969	890	1075	2 820	2869	2 740	3144	1251	1629	11096	11686
dont licenciement économique	234	147	65	143	96	179	24	9	32	57	451	535

2.9.4.2 Indicateurs environnementaux et sociétaux

Périmètres

Périmètre	2019 Filiales & managés	2019 Filiales & managés + franchisés
Nombre total d'hôtels Accor dans le périmètre de consolidation	2218	4516
Nombre d'hôtels ayant validé *Planet 21 In Action* · taux de réponse	2035 96 %	3712 82 %

Indicateurs Énergie, Carbone et Eau

Périmètre de reporting 2018	2018	2019	Évolution (à périmètre comparable)
Indicateurs Énergie et CO_2			
Consommations totales d'énergie	3 858GWh	3 874 GWh	0,4 %
Émissions totales de CO_2	1 719 milliers de teqCO_2	1 681 milliers de teqCO_2	-2,2 %
Émissions directes	201 milliers de teqCO_2	196 milliers de teqCO_2	-2,5 %
Émissions indirectes	1518 milliers de teqCO_2	1 485 milliers de teqCO_2	-2,2 %
Indicateur Eau			
Consommations totales d'eau	30,0 millions de m^3	29,6 millions de m^3	-1,5 %

(1) Les définitions des périmètres sont présentées dans l'annexe méthodologique en page 189.

2.10 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2019

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 la société Accor (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (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 et les informations sélectionnées par l'entité (ci-après les « Informations Sélectionnées ») ont été établies 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 nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations Sélectionnées par l'entité et identifiées en Annexe 1 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

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 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- 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 un risque (atteinte à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité des données), 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 UK, Accor Allemagne, Accor Emirats Arabes Unis, Accor Inde ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 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 13 % des effectifs consolidés et 15 % des hôtels pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre juillet 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention de quatorze semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions Talent & Culture, Développement Durable, Achats, Services techniques.

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.

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

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 13 % 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 27 mars 2020

L'Organisme Tiers Indépendant

EY & Associés

Eric Duvaud	Jean-François Bélorgey
Associé, Développement Durable	*Associé*

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	***Informations qualitatives (actions ou résultats)***
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 *	Résultats de la politique de lutte contre les discriminations et promotion de la diversité Mesures en place pour attirer et retenir les talents* Mesures en place en matière de développement des compétences*

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	***Informations qualitatives (actions ou résultats)***
Emissions de gaz à effet de serre (scope 1 et 2) Consommation d'énergie Consommation d'eau	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et la gestion de l'eau Mesures prises pour réduire l'empreinte carbone Mesures prises pour limiter le gaspillage alimentaire

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	***Informations qualitatives (actions ou résultats)***
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	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 Mesures en place pour garantir l'intégrité et la confidentialité des données Mesures en place pour prévenir la corruption

** informations que l'entité a choisi de présenter volontairement dans son rapport de gestion (hors Déclaration)*

2.11 Annexes

2.11.1 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/fr-FR/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 Plant for the planet, 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.	Batiments & Clients	Voir chapitre 2.4.2.1 Engagement Planet 21 : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables. Voir chapitre 2.7.4 [DPEF] – Mesures mises en œuvre et résultats – réduire les consommations d'énergie par chambre et les consommations d'eau par nuitée (hôtels filiales et managés). Voir chapitre 2.7.5.1 Engagement Planet 21 : 65 % des déchets de nos hôtels sont valorisés.

Objectifs du développement durable des Nations unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	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.	Batiments	2.7.4 [DPEF] – Mesures mises en œuvre et résultats – réduire les consommations d'énergie par chambre et les consommations d'eau par nuitée (hôtels filiales et managés).
7.3 D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique	Batiments	
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'efficience 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 41, 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 Planet 21 : 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 Engagement Planet 21 : chaque pays déploie un programme Santé et bien-être au travail. Voir chapitre 2.3.6.1 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 Planet 21 : 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 Planet 21 : chaque année une innovation majeure pour interagir avec nos clients autour du développement durable.
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 Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor. Voir chapitre 2.7.5.1 Engagement Planet 21 : 65 % des déchets de nos hôtels sont valorisés.

Objectifs du développement durable des Nations unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de Accor
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 Engagement Planet 21 : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables. Voir chapitre 2.7 Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor.
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 Engagement Planet 21 : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables. Voir chapitre 2.7.5.1 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 2.7.5.1 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 2.12 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 chpaitre 2.7.2 [DPEF] – risques lies aux emissions de gaz a effet de serre. Voir chapitre 2.7.3 [DPEF] – politiques et mesures mises en œuvre – la strategie climat du groupe 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 2.7.5.1 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.

Objectifs du développement durable des Nations unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de Accor
 **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 Plant for the planet, un programme de soutien à l'agroforesterie. Voir chapitre 2.4.2.1 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 2.7.4 [DPEF] – mesures mises en œuvre et résultats – réduire les consommations d'énergie par chambre et les consommations d'eau par nuitée (hôtels filiales et managés). Voir chapitre 2.6.3 Plant for the planet, 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 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 2019, construction de la nouvelle promesse employeur du Groupe Accor « Be Limitless ».

ODD et cibles auxquels Accor contribue activement.
ODD et cibles auxquels Accor contribue indirectement.

2.11.2 La prise en compte du scope 3 dans la mesure de l'empreinte environnementale

Le tableau ci-dessous présente le périmètre pris en compte pour l'analyse d'empreinte environnementale. Par exemple, l'empreinte carbone du Groupe a inclus le scope 3 en prenant en compte notamment les postes suivants :

- construction et rénovation ;
- gestion des hôtels : produits d'entretien, pesticides ;
- déplacement des employés ;
- alimentation et boissons.

Le transport des clients a été exclu du périmètre de l'étude, car de manière générale, les clients ne se déplacent pas spécifiquement pour se rendre dans les hôtels, mais ont une autre motivation à leur voyage (séminaire, découverte, tourisme, etc.). De plus, les moyens ne sont pas disponibles pour évaluer l'impact de ces transports.

Ci-dessous le détail des activités étudiées et les indicateurs couverts :

ÉVOLUTIONS DES POSTES ET IMPACTS PRIS EN COMPTE DANS L'ANALYSE DE CYCLE DE VIE ENTRE 2011 ET 2015

POSTES	IMPACTS				
	Énergie	Eau	CO_2	Eutrophisation	Biodiversité
Climatisation et système de refroidissement	✓	✓	✓	✓	✓
Construction et rénovation	✓	✓	✓	✓	✓
Équipement des chambres : Serviettes et papiers, produits de toilettes, télévisions	✓	✓	✓	✓	✓
Consommation d'énergie des hôtels	✓	✓	✓	✓	✓
Consommation d'eau des hôtels	✓	✓	✓	✓	✓
Gestion des hôtels : produits d'entretien, pesticides	✓	✓	✓	✓	✓
Gestion des bureaux : Imprimantes, papiers, matériel informatique et téléphones	✓	✓	✓	✓	✓
Déplacement employés	✓	✓	✓	✓	✓
Blanchisserie	✓	✓	✓	✓	✓
Alimentation et boissons	✓	✓	✓	✓	✓
Traitement des déchets	✓	✓	✓	✓	✓
Déplacements des clients	✗	✗	✗	✗	✗

✓ Impacts évalués en 2015 et non-évalués en 2011

✓ Impacts évalués en 2015 et en 2011

✗ Postes non-évalués en 2015 et en 2011

Concernant la méthodologie de mesure de l'empreinte carbone, elle prend en compte les différents gaz à effet de serre émis par le Groupe en fonction de leur pouvoir de réchauffement climatique sur un horizon de 100 ans. L'étude est basée sur la méthodologie d'Analyse de Cycle de Vie (normes ISO 14040 et ISO 14044). L'indicateur est exprimé en kg CO_2-eq et les facteurs d'émission du « GHG Protocol » sont utilisés. Les émissions de CO_2 sont étroitement liées à la consommation d'énergie, en particulier lorsque l'on considère uniquement la consommation d'énergie non renouvelable. Pour l'étude, les facteurs d'émission utilisés pour calculer l'empreinte carbone de chaque flux ont été mis à jour.



3.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

3.

3.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance 208
3.1.1 Code de gouvernement d'entreprise 208
3.1.2 Structure de gouvernance 208

3.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2019 211
3.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2019 211
3.2.2 Politique de diversité du Conseil d'administration 221
3.2.3 Caractère indépendant des Administrateurs 223

3.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités 225
3.3.1 Travaux du Conseil d'administration 225
3.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration 225
3.3.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts 226
3.3.4 Comités du Conseil d'administration 226
3.3.5 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2019 227

3.4 Comités du Conseil 227
3.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques 227
3.4.2 Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE 228
3.4.3 Comité des engagements 228
3.4.4 Comité de la stratégie internationale 228

3.5 Rémunération des mandataires sociaux 229
3.5.1 Politique de rémunération 2020 du Président-directeur général 229
3.5.2 Politique de rémunération des Administrateurs de la Société 234
3.5.3 Rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2019 235
3.5.4 Synthèse des rémunérations 238

3.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 242
3.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions 242
3.6.2 Plans d'actions de performance 244
3.6.3 Contrats de participation et d'intéressement 251
3.6.4 Opérations sur titres de la Société réalisées par les dirigeants 251

3.7 Say on pay 2019 du Président-directeur général 252

3.8 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 256

3.9 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 256

3.10 Assemblée Générale annuelle 256
3.10.1 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 2020 256

3.11 Autorisations en matière d'augmentations de capital 257

Annexe A 259

Annexe B 266

3.12 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 268

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise a été établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 19 février 2020. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle 2020.

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 259.

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 266.

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 56 % des membres du Conseil et l'absence d'Administrateurs exécutifs favorisent en effet un fonctionnement harmonieux du Conseil.

Dans le cadre de la dernière évaluation formelle du fonctionnement du Conseil d'administration réalisée en 2017, les Administrateurs avaient confirmé que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général était adaptée à la situation du Groupe et que la répartition des rôles entre le Président-directeur général, l'Administrateur référent et le Conseil était efficace et équilibrée.

Lors de sa réunion du 12 décembre 2019, le Conseil, sur la recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a décidé à l'unanimité de proposer à l'Assemblée Générale annuelle 2020, le renouvellement du mandat de son Président-directeur général pour une durée de trois ans.

Cette proposition traduit la confiance renouvelée du Conseil et son choix de poursuivre l'exécution de la feuille de route stratégique. Le Conseil a 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.

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. Le renouvellement du mandat d'Administrateur d'Iris Knobloch au Conseil sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020. Sous réserve du vote des actionnaires, le Conseil la renouvellera dans ses fonctions de Vice-présidente et Administratrice référente.

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 ;
- 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 2019, Mme Knobloch a notamment :

- échangé régulièrement avec le Président-directeur général et les équipes de la Direction générale sur la gouvernance ;
- dialogué avec certains actionnaires de la Société non représentés au Conseil ;
- supervisé l'auto-évaluation du Conseil ;
- 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,
- 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,
- la réalisation d'opérations de financement d'un montant supérieur (en une ou plusieurs fois) à 1 milliard d'euros, étant précisé que le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Président-directeur général des opérations d'un montant inférieur ou égal à 1 milliard d'euros prises en application de la politique de financement annuelle approuvée au préalable par le Conseil et que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à un an, quel qu'en soit le montant,

(ii) toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),

(iii) toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 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 ;

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, co-Présidents Fondateurs, 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'œnotourisme (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
Maud Bailly	*Chief Digital Officer*, en charge du Digital, de la Distribution, des Ventes et des Systèmes d'information
Gaurav Bhushan	Directeur général du Développement
Steven Daines	Directeur général Talent & Culture
Franck Gervais	Directeur général Europe
Michael Issenberg	Directeur général Asie-Pacifique
Heather McCrory	Directrice générale Amérique du nord et centrale
Patrick Mendes	Directeur général Amérique latine
Amir Nahai	Directeur général *Food & Beverage* et *Lifestyle*
Laurent Picheral	Directeur général de la Transformation
Steven Taylor	Directeur marketing
Thibault Viort	Directeur général Nouveaux Business et *Chief Disruption & Growth Officer*
Mark Willis	Directeur général Moyen-Orient et Afrique

(1) Composition à la date du Document d'enregistrement universel.

3.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2019

3.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2019

Administrateurs en fonction	Indépendance	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions détenues	Date de première nomination	Date du dernier renouvellement	Échéance/ fin de mandat
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani	Non	M	Qatarienne	1 000	21/03/2017	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021
Aziz Aluthman Fakhroo	Non	M	Française et qatarienne	1 000	12/07/2016	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021
Sébastien Bazin (1)	Non	M	Française	181 694	09/01/2006	05/05/2017	AG statuant sur les comptes de 2019
Iliane Dumas (2)	Non	F	Française	N/A	02/05/2014	02/05/2017	02/05/2020
Sophie Gasperment	Oui	F	Française	1 564	29/06/2010	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021
Chantale Hoogstoel (2)	Non	F	Belge	N/A	11/01/2018	N/A	11/01/2021
Qionger Jiang	Oui	F	Française	2 000	12/07/2016	30/04/ 2019	AG statuant sur les comptes de 2021
Iris Knobloch (3)	Oui	F	Allemande	1 009	25/04/2013	05/05/2017	AG statuant sur les comptes de 2019
Nicolas Sarkozy	Oui	M	Française	1 028	21/02/2017	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021
Isabelle Simon	Oui	F	Française	1 000	12/07/2016	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021
Sarmad Zok	Non	M	Libanaise et britannique	28 700	12/07/2016	30/04/2019	AG statuant sur les comptes de 2021

(1) Président-directeur général.
(2) Administratrice représentant les salariés.
(3) Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration.

Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani – Administrateur

- Date du 1er 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.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 1er janvier 1972.
- Nationalité : qatarienne.
- Président de Katara Hospitality.

Sheikh Nawaf a débuté sa carrière au sein de Qatar Airways avant de rejoindre en décembre 2003 Katara Hospitality dont il est le Président du Conseil d'administration. Parallèlement à ses fonctions au sein de Katara Hospitality, Sheikh Nawaf est également Président de la société d'investissement Al Hosn SAOC basée au Sultanat d'Oman ainsi que Président adjoint de Sheikh Jassim Bin Jabor Charitable Fondation dont l'objet est la mise en place et la supervision de projets de charité et de développement. Sheikh Nawaf est diplômé de Qatar University.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 au sein de sociétés contrôlées [1] par Katara Hospitality

Fonction	Société	Pays
En France		
Président	Q Hotels & Restaurants France SAS (société non cotée)	France

Fonction	Société	Pays
À l'international		
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	Lackberg Corporate SLU (société non cotée)	Espagne
Président	Al Rayyan Hospitality LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Doha Port 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 2019 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Katara Hospitality

Fonction	Société	Pays
À l'international		
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
En France	
Membre du Conseil	GVE

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Président	Dhofar Tourism Company	Oman
Gérant	H&G Management Sarl	Luxembourg
Administrateur	FRHI Holding Limited	Îles Caïmans

Aziz Aluthman Fakhroo – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 20 juillet 1977.
- Nationalité : française et qatarienne.
- Sous-secrétaire d'État aux affaires financières du ministère des Finances du Qatar.

Aziz Aluthman Fakhroo a fondé et dirigé Idealys SarL, société de simulation 3D industrielle avant de rejoindre Qatar Investment Authority (QIA) en 2007. Nommé *Director of Mergers & Acquisitions* de QIA, il a réalisé un grand nombre d'acquisitions entre 2007 et 2013, pour un montant total représentant plus de 25 milliards de dollars US. En janvier 2014, il a été nommé *Director of Public Investment Management Department* au sein du ministère des Finances du Qatar puis, en mars 2015, *Director of Public Budget Department*. Depuis décembre 2016, Aziz Aluthman Fakhroo est nommé sous-secrétaire d'État aux affaires financières au sein de ce même ministère. Aziz Aluthman Fakhroo est diplômé de l'Ecole supérieure libre des sciences commerciales appliquées (ESLSCA, Paris).

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019

Fonction	Société
En France	
Membre du *Advisory Committee*	Axa Real Estate DVIII (société non cotée)

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre du Conseil	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
À l'international		
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

Sébastien Bazin – Président-directeur général

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 9 janvier 2006. Précédemment, membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019 (1).
- Nombre d'actions Accor détenues : 181 694.
- Date de naissance : 9 novembre 1961.
- Nationalité : française.

Sébastien Bazin a débuté sa carrière dans la finance en 1985 aux États-Unis, avant de rejoindre la société d'investissement privée Colony Capital en 1997 pour installer et développer son antenne européenne. Durant ses 15 années chez Colony Capital, Sébastien Bazin a piloté et participé à de nombreux investissements dans le domaine de l'hôtellerie (dont l'acquisition des chaînes d'hôtellerie de luxe Fairmont et Raffles), l'acquisition et la gestion de parcs d'actifs hôteliers auprès de la Générale des Eaux, du Club Méditerranée, la prise de participation dans le groupe Lucien Barrière et l'investissement dans 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 2019 au sein de sociétés contrôlées (2) par Accor

Fonction	Société
En France	
Administrateur	Adagio SAS (société non cotée)

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors de sociétés contrôlées (2) par Accor

Fonction	Société
En France	
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
À l'international		
Administrateur	Sisters Soparfi (société non cotée)	Luxembourg
Administrateur	Huazhu (ex-China Lodging Group) (société cotée)	Chine
Administrateur	General Electric (société cotée)	États-Unis

(1) Le renouvellement de son mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2020.

(2) 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
En France	
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
À l'international		
Administrateur délégué	Sisters Soparfi	Luxembourg

Iliane Dumas – Administratrice représentant les salariés

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 2 mai 2014.
- Date d'échéance du mandat : 2 mai 2020.
- 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 2019

Aucun.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Aucun.

Sophie Gasperment – Administratrice indépendante (1)

- Date du 1er 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.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 564.
- Date de naissance : 1er août 1964.
- Nationalité : française.
- *Senior Advisor* au Boston Consulting Group.

Sophie Gasperment a 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 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 Said Business School, Université d'Oxford. Sophie Gasperment est également Administratrice indépendante de Kingfisher plc, du groupe D'Ieteren, et *Lead Independent Director* de Cimpress, entreprise de technologie cotée au NASDAQ. Sophie Gasperment est diplômée de l'ESSEC et de l'Insead.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019

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

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Aucun.

Chantale Hoogstoel – Administratrice représentant les salariés

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 11 janvier 2018.
- Date d'échéance du mandat : 11 janvier 2021.
- Date de naissance : 22 septembre 1957.
- Nationalité : belge.
- 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 est aujourd'hui 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).

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019

Aucun.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Aucun.

Qionger Jiang – Administratrice indépendante (1)

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.
- Nombre d'actions Accor détenues : 2 000.
- Date de naissance : 13 novembre 1976.
- Nationalité : française.
- *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 2019

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Directrice générale	Shang Xia (société non cotée)	Chine

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

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

Iris Knobloch – Administratrice indépendante [1], Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 25 avril 2013.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019 [2].
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 009.
- Date de naissance : 13 février 1963.
- Nationalité : allemande.
- Présidente de Warner Bros Entertainment France.

Iris Knobloch est Présidente de Warner Bros Entertainment France, où elle supervise toutes les activités du Groupe en France, au Benelux et le développement stratégique en Afrique. Elle a auparavant passé dix-huit ans dans diverses fonctions commerciales et marketing au sein de Warner Bros, et a été en charge de la stratégie et des relations institutionnelles au sein du groupe Time Warner. Avant d'entamer sa carrière chez Warner Bros, Iris Knobloch a exercé les fonctions d'avocate dans les cabinets Norr, Stiefenhofer & Lutz et O'Melveny & Myers respectivement à Munich, New York et Los Angeles. Iris Knobloch est docteur en droit diplômée de l'Université Ludwig-Maximilians de Munich et titulaire d'un Master de droit de l'Université de New York.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 au sein de sociétés contrôlées [3] par Warner Bros

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors de sociétés contrôlées [3] par Warner Bros

Fonction	Société
En France	
Membre du Conseil d'administration	LVMH (société cotée)

Fonction	Société	Pays
À l'international		
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
À l'international		
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) Le renouvellement de son mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2020.
(3) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Nicolas Sarkozy – Administrateur indépendant (1)

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 21 février 2017.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 028.
- Date de naissance : 28 janvier 1955.
- Nationalité : française.
- Président des Républicains de novembre 2014 à novembre 2016.

Nicolas Sarkozy est le 6e Président de la Ve République française (2007-2012). Maire de Neuilly (1983-2002), député des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), porte-parole du Gouvernement (1993-1995), ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales (2002-2004), ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004), ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire (2005-2007). Il fut par ailleurs Président élu de l'UMP (2004-2007) puis des Républicains (2014-2016). Nicolas Sarkozy est avocat, marié et père de quatre enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Libre, Témoignage, La France pour la vie*, *Tout pour la France et Passion*.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019

Fonction	Société
En France	
Directeur général	SELAS CSC (société non cotée)
Administrateur	Groupe Lucien Barrière (société non cotée)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Aucun.

Isabelle Simon – Administratrice indépendante (1)

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 1er mai 1970.
- Nationalité : française.
- 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.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 au sein de sociétés contrôlées [2] par Thales

Fonction	Société
En France	
Membre du Conseil de surveillance	Thales Alenia Space SAS (société non cotée)
Représentant permanent de Thales	Thales Avionics SAS (société non cotée)
Représentant permanent de Thales	Thales SIX GTS France SAS (société non cotée)
Administratrice	Thales Corporate Ventures (société non cotée)
Administratrice	Fonds de dotation « Thales Solidarity »

Fonction	Société
À l'international	
Administratrice	Gemalto Holding B.V. (société non cotée)

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Thales

Néant.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société
En France	
Administratrice	Fondation d'entreprise Thales
Administratrice	Neopost
Administratrice	Wefcos

Sarmad Zok – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.
- Nombre d'actions Accor détenues : 28 700.
- Date de naissance : 9 août 1968.
- Nationalités : libanaise et britannique.
- Président-directeur général de Kingdom Hotel Investments et *Non-Executive Board Director* de Kingdom Holding Company.

Sarmad Zok est Président-directeur général de la société Kingdom Hotel Investments (KHI) située à Dubaï, aux Émirats arabes unis 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).

(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 au sein de sociétés contrôlées [1] par Kingdom Hotel Investments et Kingdom Holding Company

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Président-directeur général	Kingdom Hotel Investments (société non cotée)	Îles Caïmans
Membre du Conseil	Kingdom Holding Company (société cotée)	Arabie saoudite
Membre du Conseil	Kingdom 5-KR-35, Ltd (société non cotée)	Îles Caïmans
Membre du Conseil	Kingdom Hotels (Europe) Ltd (société non cotée)	Dubaï Centre Financier International
Gérant A (Membre du Conseil)	Shercock Sarl (société non cotée)	Luxembourg
Gérant B (Membre du Conseil)	Hotel George V BV (société non cotée)	Pays-Bas

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Kingdom Hotel Investments ou Kingdom Holding Company

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre du Conseil	Blackrock Frontiers Investment Trust Plc (société non cotée)	Royaume-Uni
Membre du Conseil	Four Seasons Holdings Inc. (société non cotée)	Canada

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société	Pays
À l'international		
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.

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. 225-37-4 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.

Plus généralement, 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.

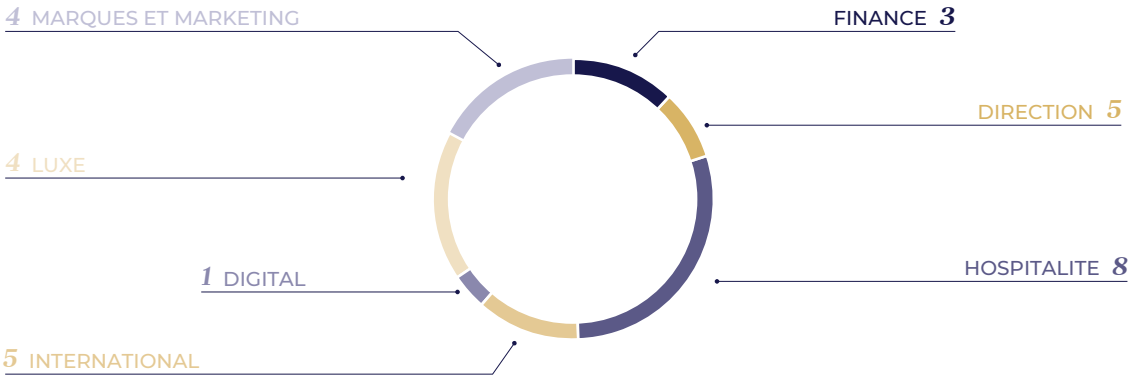
Le Conseil veille à se doter des compétences nécessaires au développement et à la stratégie de Accor et s'assure qu'elles couvrent le secteur de l'hospitalité, des marques et du marketing, du digital et de l'innovation, de l'international, de la finance et des fusions acquisitions, de la direction opérationnelle 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 :

- six femmes siègent au Conseil, dont deux représentant les salariés, 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 2019



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.

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.

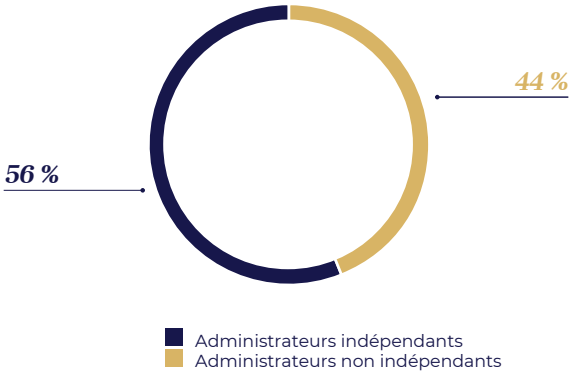
6 nationalités

Française
Allemande
Belge
Britannique
Libanaise
Qatarienne

56 % d'Administrateurs Indépendants (1)

Objectif
50 % des Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF

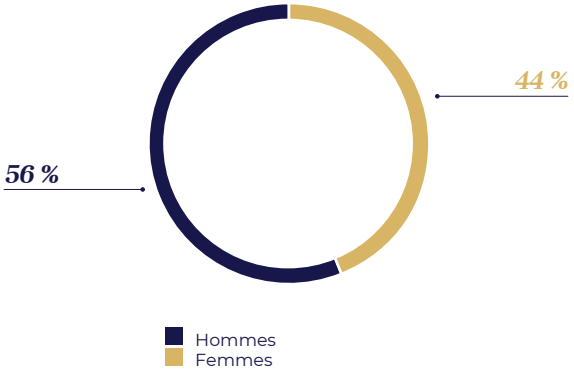
Taux d'indépendance du Conseil



44 % de femmes au sein du Conseil d'administration (1)

Objectif
Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration

Taux de féminisation du conseil



(1) *Les représentantes des salariés ne sont pas prises en compte pour le calcul du taux d'indépendance et du taux de féminisation.*

3.2.3 Caractère indépendant des Administrateurs

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration comportait onze Administrateurs, neuf nommés par l'Assemblée Générale et deux Administratrices représentant les salariés.

Un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou de nature à le placer dans une situation de conflit d'intérêts. Le Conseil d'administration procède chaque année à l'évaluation du caractère indépendant des Administrateurs, au regard des critères suivants énoncés par le Code AFEP/MEDEF :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif [1] de la Société, salarié, Administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif de sa Société mère ou d'une société consolidée par cette Société mère, ou encore d'une société qu'elle consolide ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil [2] :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- 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 des 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.

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.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a ainsi débattu lors de sa réunion du 17 février 2020 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 2019. 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 2019, de relation d'affaires avec des sociétés au sein desquelles Mesdames Sophie Gasperment, Qionger Jiang et Iris Knobloch et Monsieur Nicolas Sarkozy 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 19 février 2020, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mesdames Sophie Gasperment, Qionger Jiang, Iris Knobloch, Isabelle Simon et de Monsieur Nicolas Sarkozy.

(1) *Conformément au Code AFEP/MEDEF, cette notion recouvre s'agissant des sociétés anonymes à Conseil d'administration, le Président-directeur général, le Directeur général et le(s) Directeur(s) général (aux) délégué(s).*

(2) *Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.*

Tableau des critères d'indépendance

	Ne pas être ou avoir été salarié ou mandataire social [1]	Absence de mandats croisés [1]	Absence de relations d'affaires	Absence de lien familial	Ne pas être auditeur ou ancien auditeur	Ne pas être Administrateur depuis plus de 12 ans	Ne pas être actionnaire à plus de 10 % [2]
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	√	√		√	√	√	√

(1) Au cours des cinq dernières années.
(2) Seul ou agissant de concert.
(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 neuf fois au cours de l'année 2019. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique, plusieurs jours avant la date de la réunion. 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. 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 90 % (78 % en 2018).

Outre l'exercice de ses 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, de nombreuses réalisations ou projets significatifs pour la marche des affaires de la Société.

Ainsi en 2019, le Conseil d'administration a notamment :

- autorisé la cession de 85,8 % du capital d'Orbis à AccorInvest ;
- autorisé l'accord de *Sale & Management Back* des hôtels Mövenpick en location ;
- autorisé la cession de 5 % du capital de Huazhu et de 5,2 % du capital d'Accor Invest ;
- revu la structure de financement de la Société ;
- décidé la poursuite du programme de rachat d'actions ;
- déployé une opération d'actionnariat salarié ;
- arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés 2018 et les comptes semestriels 2019.

En matière de gouvernance, le Conseil a notamment :

- proposé à l'Assemblée Générale le renouvellement du mandat de Monsieur Sébastien Bazin, ainsi que celui de Madame Iris Knobloch ;
- revu les missions, ainsi que la composition des Comités spécialisés ;
- examiné les critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF et confirmé le caractère indépendant de certains de ses membres ;
- suivi la mise en œuvre du programme de compliance ;
- autorisé la conclusion d'une convention réglementée avec la société SASP Paris-Saint-Germain Football ;
- cherché de nouvelles compétences destinées à enrichir la composition du Conseil ;
- arrêté les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

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 second semestre 2017, le Conseil d'administration a réalisé une évaluation formalisée de son fonctionnement avec l'assistance d'un consultant externe. Sur la base du rapport d'évaluation, la Société a préparé un plan d'actions visant à améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration, et dont les principales mesures ont été décrites dans le Document de référence 2017.

En février 2020, le Conseil d'administration a passé en revue son fonctionnement lors d'une de ses réunions ; à cet effet, un questionnaire a été complété par les Administrateurs, ce qui a permis de guider les débats.

À l'issue de cette revue, le Conseil s'estimant globalement satisfait de son fonctionnement, a notamment, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, pris des mesures afin d'améliorer l'information qui lui est mise à disposition et présentée et décidé de la nomination d'un Administrateur indépendant additionnel.

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. 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 des jetons de présence sont versés en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration et des Comités.

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 la Société. 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.

Lors de sa séance en date du 19 février 2020, 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 2019, ainsi que des conventions autorisées par le Conseil d'administration conformément à la procédure des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce. Lors de cette même séance, le Conseil a également adopté une Charte d'évaluation des conventions instaurant une procédure permettant d'évaluer de manière régulière les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce.

En 2016, le Conseil d'administration a renforcé son dispositif de prévention des conflits d'intérêts susceptibles de survenir en son sein, en adoptant l'article 9 du Règlement intérieur (dont le texte figure ci-après en annexe A). Aux termes de cet article, 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. 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. 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.

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, 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. Ainsi, le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux effectués au sein de ses quatre Comités spécialisés :

- 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.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des Comités sont fixées dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration dont le texte figure ci-après.

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 2019

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	100 %	100 %	100 %	100 %	-
Sébastien Bazin	100 %	-	-	-	-
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al Thani	89 %	-	-	-	100 %
Iliane Dumas	100 %	-	-	100 %	-
Sophie Gasperment	100 %	100 %	-	100 %	-
Chantale Hoogstoel	100 %	-	100 %	-	-
Qionger Jiang	90 %	50 %	-	40 %	100 %
Iris Knobloch	89 %	100 %	80 %	80 %	100 %
Nicolas Sarkozy	89 %	-	-	-	100 %
Patrick Sayer (1)	33 %	100 %	-	80 %	-
Isabelle Simon	89 %	100 %	-	80 %	-
Sarmad Zok	100 %	-	100 %	100 %	100 %

(1) Administrateur dont le mandat est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

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 cinq membres, Mesdames Sophie Gasperment, Qionger Jiang, Iris Knobloch et Isabelle Simon et Monsieur Aziz Aluthman Fakhroo possédant tous les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de vigilance et leur rôle au sein du Comité d'audit.

Avec quatre 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 quatre fois au cours de l'année 2019 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 92 % (*vs.* 61 % en 2018).

Les commissaires aux comptes, le Président-directeur général, le Directeur général adjoint et Directeur financier et le 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 ;
- revu les processus d'intégration des sociétés acquises par le Groupe ;
- révisé la Charte du Comité d'audit ;
- approuvé les services autres que la certification des comptes ;
- suivi la mise en œuvre du programme de compliance du Groupe. Il s'est ainsi assuré de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence après avoir pris connaissance des initiatives mises en place par la Société et de leur suivi ;
- revu la cartographie des risques de la Société ;
- 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. Il a en outre, au début de l'exercice 2020, élaboré une Charte d'évaluation des conventions.

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 ;
- 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 cinq fois au cours de l'année 2019 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 88 % (*vs.* 91 % en 2018).

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 2019 (actions de performance) ainsi que les mécanismes d'actionnariat salarié ;
- revu le plan de succession et a recommandé et conduit le processus de renouvellement du mandat du Président-directeur général, ainsi que celui de l'Administratrice référente ;
- évalué la candidature de l'Administrateur dont la nomination sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020 ;
- 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 travaux menés par le Comité éthique et RSE ;
- examiné la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Il a également formulé ses recommandations au Conseil en ce qui concerne la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la répartition des 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, 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 cinq fois au cours de l'année 2019 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 86 % (*vs.* 76 % en 2018). Sur l'invitation du Président du Comité, les Administrateurs non membres du Comité sont amenés à participer aux travaux du Comité.

En 2019, le Comité des engagements a notamment :

- suivi la cession d'Orbis ;
- revu 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.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'année 2019 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 100 % (*vs.* 67 % en 2018).

Durant ces réunions, le Comité a traité de questions internationales d'actualité, notamment les changements géopolitiques intervenus dans diverses régions du monde et leurs impacts sur les activités du Groupe. Il a notamment pris connaissance et analysé les conséquences de la guerre économique (*Trade War*) entre la Chine et les États-Unis et des crises survenues dans divers pays où le Groupe exerce son activité.

3.5 Rémunération des mandataires sociaux

3.5.1 Politique de rémunération 2020 du Président-directeur général

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, critères et montants des rémunérations fixe et variable 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 du CAC 40 et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers. Il veille enfin à leur conformité aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

À l'occasion de la proposition de renouvellement du mandat de Monsieur Sébastien Bazin, en qualité d'Administrateur Président-directeur général, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 19 février 2020, réévalué la rémunération globale du Président-directeur général pour la durée de son mandat, afin de l'aligner sur les pratiques de marché et de la lier encore plus directement à la performance du Groupe. Ainsi, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, le Conseil a décidé de maintenir inchangés les montants des rémunérations fixe et variable et d'augmenter la part de la rémunération qui lui est versée en actions de performance au titre de la rémunération long terme.

Éléments court terme

- **Une rémunération fixe annuelle** qui tient compte de l'expérience du Président-directeur général, de ses responsabilités et des pratiques du marché.
- **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, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.

Pour l'exercice 2020, la rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Sébastien Bazin s'élève à 950 000 euros et sa 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 1er janvier 2016.

Le Conseil a arrêté comme suit les objectifs de performance conditionnant le versement de la rémunération variable :

- **les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %) :**
  - 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 %).

  Le Conseil a décidé de remplacer les objectifs de positionnement du TSR par l'objectif « croissance organique nette du nombre de chambres hors acquisition » afin d'obtenir un meilleur alignement de la rémunération avec les objectifs de développement du Groupe. Cet objectif, qui constitue un indicateur de référence observé chez les pairs hôteliers, permet également de mieux différencier les objectifs conditionnant la rémunération court terme de ceux sur la base desquels la rémunération long terme est appréciée.

  En outre, le poids de l'objectif « combinaison de critères » a été porté de 10 % à 15 % afin d'augmenter la part relative au critère RSE au sein des objectifs quantitatifs, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

- **les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %) :**
  - vision stratégique et identification d'options stratégiques (10 %),
  - excellence opérationnelle de l'organisation et développement des talents (10 %).

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. En tout état de cause, et sous réserve de l'approbation de la présente politique de rémunération lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020, 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 2021.

Critères et pondération des éléments de rémunération variable annuelle du Président-directeur général

		En % du montant de référence		
Détail des objectifs quantitatifs	**Poids du critère**	**Min**	**Cible**	**Max [1]**
Excédent brut d'exploitation (EBITDA) *vs.* budget 2020	25 %	0 %	25 %	40 %
Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel *vs.* budget 2020	20 %	0 %	20 %	32 %
Croissance organique nette du nombre de chambres hors acquisition, *vs.* budget 2020	20 %	0 %	20 %	32 %
Expérience client	5 %	0 %	5 %	8 %
RSE, y compris niveau d'engagement des collaborateurs	10 %	0 %	10 %	16 %
Total quantitatifs	**80 %**	**0 %**	**80 %**	**128 %**

(1) Chaque objectif quantitatif peut déclencher jusqu'à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

		En % du montant de référence		
Détail des objectifs qualitatifs	**Poids du critère**	**Min**	**Cible**	**Max [1]**
Vision stratégique et identification d'options stratégiques	10 %	0 %	10 %	12 %
Excellence opérationnelle de l'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.

En tout état de cause, 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 19 février 2020, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE et ainsi que mentionné ci-dessus, le Conseil a décidé d'augmenter 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 de la 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 de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return (30 %).

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a décidé de modifier le poids des conditions de performance applicables aux plans et ce, afin de mieux équilibrer la pondération entre les conditions internes et les conditions externes.

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 cession de ses fonctions (voir tableau 14 en p. 250).

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale annuelle 2020, un nouveau plan de co-investissement, partageant les mêmes principes que le plan de co-investissement qui avait été approuvé en 2017. Ainsi, ce plan repose sur un investissement personnel significatif et à risque devant être effectué par chaque participant, bloqué pendant toute la durée du plan et donnant droit, selon des conditions opérationnelle et boursière exigeantes, à l'attribution d'actions de performance, à horizon 2023.

Le plan de co-investissement est destiné à être proposé à environ 150 cadres clés du Groupe, dont le Président-directeur général, les membres du Comité exécutif et les fonctions clés du Groupe.

Le plan de co-investissement constitue un instrument dynamique d'engagement et d'alignement sur le long terme avec les intérêts des actionnaires, au service de la création de valeur, ainsi qu'un instrument important de rétention dans un environnement où les talents clés pour la conduite de la feuille de route stratégique du Groupe sont particulièrement recherchés.

Le Conseil d'administration peut faire usage de façon discrétionnaire de sa faculté de jugement dans la détermination des éléments composant la rémunération variable 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. 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 réalisée du Groupe.

Il est précisé en outre que les critères de performance quantitatifs auxquels sont soumis les éléments variables court-terme et long-terme de la rémunération du Président-directeur général pourront être appréciés après retraitement de l'impact du Covid-19.

Le cas échéant, une information serait communiquée sur l'usage qui aurait pu être fait par le Conseil d'administration de ces facultés.

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 2020.
- **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 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »). Compte tenu de l'évolution (décrite ci-après) de ce dernier régime, la Société mène actuellement une réflexion afin de déterminer les contours de ce qui pourrait être institué pour le futur :
  - Régime à cotisations définies

    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, à compter de l'exercice 2020 (donc pour des cotisations qui seront versées à compter de 2021), à 8 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de huit PASS. Cette évolution s'explique par la mise en œuvre de la réforme relative au régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »). 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.

    Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de Monsieur Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.
  - Régime à prestations définies

    Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et remplissant les conditions de présence exigées, réunissait les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. 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. La rente servie par ce régime sera réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus et issu des cotisations versées au titre des exercices antérieurs à 2020.

    En application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels à prestations définies, aucun nouvel adhérent ne peut être affilié à ce dispositif depuis le 4 juillet 2019 et aucun nouveau droit conditionnel à prestations ne peut être 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.

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. 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 le régime de retraite supplémentaire à prestations définies est soumis à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

- excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %),
- *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire).

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,

Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société, bénéficiera d'un nouveau dispositif à compter de l'exercice 2020, si sa rémunération de référence annuelle est supérieure à huit PASS et qu'il remplit la condition de présence de plus de six mois au cours de l'année considérée. La réflexion sur ce nouveau dispositif fait suite au gel des droits dont il bénéficie potentiellement au titre du régime à prestations définies (dit « article 39 ») susvisé. Toutefois, les incertitudes liées à l'absence de publication de l'ensemble des textes relatifs aux nouveaux régimes à prestations définies à droits acquis (Article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale) n'ont pas permis à la Société, à date, d'opérer un choix entre la mise en place de ce nouveau dispositif, ceux dits « article 82 », une prime ou tout autre avantage dont les caractéristiques seraient jugées pertinentes par le Conseil d'administration. Dès que la décision sera prise, elle sera portée à la connaissance du public.

- **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 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.

Il est enfin précisé que le Président-directeur général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur de la Société.

Synthèse de la structure globale de 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 1er janvier 2016
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 la rémunération fixe annuelle
	Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : · **financiers** (EBITDA *vs.* budget 2020, *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel *vs.* budget 2020, croissance organique nette du nombre de chambres hors acquisition en ligne avec le budget 2020) ; · **extra-financiers** (expérience client et RSE, y compris niveau d'engagement des collaborateurs).	Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente
	Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : · vision stratégique et identification d'options stratégiques ; · 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

La présente politique de rémunération du Président-directeur général sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020. 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 2020.

3.5.2 Politique de rémunération des Administrateurs de la Société

Les principes de répartition des jetons de présence 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 2020.

3.5.3 Rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2019

La rémunération du dirigeant mandataire social versée ou attribuée au titre de l'exercice 2019 est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale en date du 30 avril 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et présentée à la section 3.5.1 du Document de référence 2018.

La synthèse des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice au dirigeant mandataire social, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020 en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, sont présentés dans un tableau spécifique figurant à la section 3.7 du Document d'enregistrement universel.

Rémunération fixe et variable de Monsieur Sébastien Bazin

La rémunération fixe annuelle brute pour l'exercice 2019 de Monsieur Sébastien Bazin a été de 950 000 euros, inchangée depuis le 1er janvier 2016.

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 2019 (25 %),
  - *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, en ligne avec le budget 2019 (25 %),
  - positionnement du TSR Accor comparé à celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
  - positionnement du TSR Accor comparé à celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %),
  - combinaison de critères : expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable & RSE (10 %) ;
- les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %), à savoir :
  - vision stratégique et identification d'options stratégiques (10 %),
  - mise en place de l'organisation post-Booster et évolution des métiers du Groupe (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.

Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé, lors de sa séance du 19 février 2020, la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2019 à 1 126 113 euros, dont :

- **838 613 euros au titre des objectifs quantitatifs,** lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 83,9 %, dont 0 % pour l'objectif lié au TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux et 0 % pour celui lié au TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA et *Free Cash-Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel) ont été dépassés. Enfin, les objectifs relatifs à l'ambition interne, à savoir (i) l'objectif lié à l'expérience client et (ii) les objectifs relatifs à l'engagement des collaborateurs et à la performance durable & RSE, ont également été dépassés ;
- **287 500 euros au titre des objectifs qualitatifs,** lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 115 %, dont 120 % pour la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques et 110 % au titre de la bonne mise en place de la nouvelle organisation post-Booster et de l'évolution des métiers du Groupe.

Le Conseil a examiné en profondeur le rythme de mise en place de la nouvelle organisation et les compétences nécessaires à son déploiement et a constaté la mise en place rapide de l'organisation post-Booster, ainsi qu'une bonne évolution des métiers du Groupe.

Le Conseil a également constaté la puissance et l'agilité de la vision stratégique du Président-directeur général et estimé que cette qualité était essentielle dans une industrie hôtelière en pleine transformation.

Cette rémunération variable représente au total 90 % du montant de référence et 119 % de la rémunération fixe de Monsieur Sébastien Bazin.

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 2020 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, est éligible au dispositif de **retraite supplémentaire** à caractère additif mis en place au sein de la Société. Ce dispositif répond aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, dans les conditions décrites ci-dessous.

Ce dispositif est constitué d'un **régime à cotisations définies** (dit « article 83 »), mis en œuvre dans le cadre des articles L. 242-1 et L. 911-1 du Code de la Sécurité sociale, complété par un **régime à prestations définies** (dit « article 39 »), instauré selon les modalités prévues par l'article L. 137-11 de Code de la Sécurité sociale.

Ces deux régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auprès duquel sont versées les primes afférentes.

S'agissant du **régime à cotisations définies,** 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 162 096 euros en 2019. 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 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année considérée, dans la limite de cinq PASS. La cotisation annuelle maximale s'élève ainsi à 10 131 euros en 2019 [1]. 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.

S'agissant du **régime à prestations définies,** sont éligibles à ce régime le dirigeant mandataire social ainsi que les cadres dirigeants ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS, soit 202 620 euros en 2019, et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année considérée. Les participants percevront au moment de la liquidation de leur retraite une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever leur carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, ils ne bénéficient d'aucun droit. Le règlement du régime prévoit toutefois la possibilité de maintenir :

- les droits potentiels au titre du régime en cas de révocation après l'âge de 55 ans, de mise en préretraite sur la période allant du départ de la Société jusqu'à la date de liquidation des droits au titre du régime de retraite de base, ou d'invalidité de 2e ou 3e catégorie au sens de la Sécurité sociale avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire ;
- les droits dérivés en cas de décès avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire.

Chaque participant acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle [2], l'année 2019 étant la dernière année de calcul pour de tels droits (en application de l'ordonnance n°2019-697 du 3 juillet 2019).

Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de la rémunération de référence en fonction des 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 %.

Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année jusqu'au 31 décembre 2019. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus, étant précisé que les versements volontaires individuels effectués par les bénéficiaires de ce régime ne seront pas pris en compte.

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 ;
- pour les bénéficiaires dont la dernière rémunération de référence excède 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de leur retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de leurs trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de 10 ans précédant le départ en retraite.

(1) S'agissant du régime à cotisations définies, la part employeur versée par Accor au cours de l'exercice au bénéfice du Dirigeant mandataire social s'élève à 10 131 euros bruts en 2019.

(2) La rémunération de référence est définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées au cours de l'année considérée.

Au titre de l'exercice 2019, environ 70 cadres dirigeants ont été éligibles à ce régime.

À titre d'exemple, pour une rémunération de référence de 1 000 000 euros en 2019, sous réserve que l'ensemble des conditions du régime soient remplies, les droits potentiels sont calculés ainsi :

- 1 % entre 4 PASS (162 096 euros) et 8 PASS (324 192 euros), correspondant à 1 % de 162 096 euros, soit 1 621 euros (a) ;
- 2 % entre 8 PASS et 12 PASS (486 288 euros), correspondant à 2 % de 162 096 euros, soit 3 242 euros (b) ;
- 3 % entre 12 PASS et 24 PASS (972 576 euros), correspondant à 3 % de 486 288 euros, soit 14 589 euros (c) ;
- 2 % entre 24 PASS et 1 000 000 euros (rémunération de référence), correspondant à 2 % de 27 424 euros, soit 548 euros (d).

La somme de ces éléments [(a) + (b) + (c) + (d)] représente au titre de 2019 un droit potentiel à percevoir une rente annuelle de 20 000 euros.

Ce calcul sera reproduit chaque année de participation au régime en fonction de la rémunération de référence, du PASS de l'année considérée et de la revalorisation applicable en fonction notamment de l'évolution du point Agirc-Arrco. La rente finale sera la somme des montants annuels ainsi obtenus.

Ce montant inclut la rente qui serait due au collaborateur au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies de la Société, cette dernière ne venant donc pas s'ajouter à celle résultant du régime à prestations définies.

Monsieur Sébastien Bazin a été éligible à ces régimes au titre de 2019.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, avait décidé de soumettre le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

- excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ;
- *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % lui permet d'acquérir la totalité des droits potentiels au titre de l'année considérée (en dessous de 90 %, l'acquisition est calculée de manière linéaire).

Sous réserve de remplir les conditions du régime au moment de la liquidation de sa retraite et des éventuelles évolutions législatives, les droits potentiels calculés pour Monsieur Sébastien Bazin au titre de 2019, compte tenu du niveau d'atteinte des deux conditions de performance mentionnées ci-dessus (tel qu'arrêté par le Conseil d'administration le 19 février 2020), seraient de 47 111 euros (calculés sur la base d'une rémunération de 2 355 549 euros en 2019, correspondant à ses rémunérations fixe et variable au titre de l'exercice 2018, et tenant compte du niveau d'atteinte des conditions de performance de 100 %).

Ainsi, les droits potentiels de Monsieur Sébastien Bazin au titre de ce régime sont estimés, au 31 décembre 2019, à 246 126 euros ;

À ce jour, les charges sociales et fiscales pesant sur les régimes mis en place par le Groupe sont les suivantes :

- au titre du régime à cotisations définies : 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 ;
- au titre du régime à prestations définies : sur option irrévocable, la Société a choisi de calculer le montant de sa contribution sur les rentes servies aux retraités au taux de 32 % pour les rentes liquidées à compter du 1er janvier 2013 et de 16 % pour celles liquidées avant le 1er janvier 2013. De son côté, le bénéficiaire est soumis, comme pour tout revenu de remplacement, à la CSG et à la CRDS, ainsi qu'à une cotisation maladie et à une Contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie (CASA) sur le montant de sa rente. Dans le cas spécifique des rentes issues des régimes de retraite à prestations définies, une contribution sociale est à la charge du bénéficiaire de la rente, dont le taux varie en fonction du montant de la rente et de sa date de liquidation.

Assurance chômage

La Société a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités, fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente, sont versées à compter du trente et unième jour de chômage continu.

La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Monsieur Sébastien Bazin est de 24 mois pour un montant total plafonné à 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 2018 et 2019 [1] :

Tableau 1 : Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social (Tableau 1 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**	**Exercice 2018** *(en euros)*	Exercice 2019 *(en euros)*
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 887 780 Dont 1 405 549 au titre de la rémunération variable et 475 000 au titre de la rémunération exceptionnelle 2018 [2]	2 133 974 Dont 1 126 113 au titre de la rémunération variable
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 9) [1] [2]	1 235 022	2 277 746 dont 377 710 au titre de la rémunération exceptionnelle 2018 [2]
TOTAL	**4 122 802**	**4 411 720**

(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, comme indiqué au tableau 9 ci-après. 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. Pour rappel, la rémunération exceptionnelle ayant été attribuée au titre de 2018 et versée en 2019, elle figure donc dans les deux colonnes du tableau (exercices 2018 et 2019).

Tableau 2 : Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social (Tableau 2 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

	Exercice 2018		Exercice 2019	
Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**	**Montants attribués au titre de 2018** *(en euros)*	**Montants versés en 2018** *(en euros)*	Montants attribués au titre de 2019 *(en euros)*	Montants versés en 2019 *(en euros)*
Rémunération fixe [1]	950 000	950 000	950 000	950 000
Rémunération variable [2]	1 405 549	1 505 719	1 126 113	1 405 549
Rémunération exceptionnelle [3]	475 000	-	-	377 710
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur [4]	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Avantages en nature [5]	57 231	57 231	57 861	57 861
TOTAL	**2 887 780**	**2 512 950**	**2 133 974**	**2 791 120**

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.
(3) Pour rappel, le Conseil d'administration du 26 juin 2018 avait décidé de verser une rémunération exceptionnelle à Monsieur Sébastien Bazin d'un montant équivalant à 50 % de sa rémunération annuelle fixe au 31 décembre 2017 qui lui serait versée sous forme d'actions de performance en 2019, laquelle a été approuvée par le say on pay ex-post lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 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.
(4) Le Président-directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.
(5) 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 232, ainsi que du bénéfice de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournis par une société externe, dans la limite de 50 heures pour 2019.

(1) Les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 au dirigeant mandataire social seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020.

Ratios d'équité et évolution annuelle de la rémunération du Président-directeur général, de la rémunération moyenne des salariés et des performances de la Société

Les éléments suivants sont présentés conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées.

Les lignes directrices de l'AFEP/MEDEF publiées le 28 janvier 2020 ont été prises en compte lors de la définition de la méthode de calcul des ratios.

Les rémunérations retenues pour le calcul des ratios correspondent aux rémunérations brutes totales versées ou attribuées (pour les actions de performance dont la valorisation correspond à la valeur comptable à la date d'octroi) au cours de l'exercice (hors régimes de retraite supplémentaire, conformément aux recommandations de l'AFEP/MEDEF). La population incluse dans le calcul de ces ratios regroupe les salariés de la société cotée, soit Accor S.A., présents sur deux exercices (ci-après les « Salariés »).

Ratios entre le niveau de rémunération du Président-directeur général et la rémunération moyenne et médiane des Salariés

	2015	2016	2017 (1)	2018	2019
Ratio avec la rémunération moyenne des Salariés	43,7	43,4	35,0	41,0	43,6
Ratio avec la rémunération médiane des Salariés	59,0	59,3	44,5	56,3	66,7

(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 en actions Accor.

Évolution annuelle de la rémunération du Président-directeur général, de la rémunération moyenne des Salariés et des performances de la Société

	2015	2016	2017 (1)	2018	2019 (3)
EBITDA *(en millions d'euros)*	986	1 037	626	712	825
Évolution EBITDA	-	**5,2 %**	**- 39,6 %** (2)	**13,7 %**	**15,9 %**
Rémunération de Sébastien Bazin *(en milliers d'euros)*	3 814	3 742	2 831	3 748	4 691
Évolution de la rémunération de Sébastien Bazin	-	**- 1,9 %**	**- 24,3 %**	**32,4 %**	**25,2 %**
Évolution de la rémunération moyenne des Salariés	-	**- 1,3 %**	**- 5,9 %**	**12,8 %**	**17,7 %**
Évolution du ratio avec la rémunération moyenne des Salariés	-	**- 0,7 %**	**- 19,4 %**	**17,1 %**	**6,3 %**
Évolution du ratio avec la rémunération médiane des Salariés	-	**0,5 %**	**- 25,0 %**	**26,5 %**	**18,5 %**

(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 en actions 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.

Tableau 3 : 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 : de la cessation de fonctions [2]	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison : du changement de fonctions au sein du Groupe	Indemnité relative à une clause de non-concurrence
Sébastien Bazin Président-directeur général depuis le 27 août 2013	Non	Oui	Oui	Non	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaire, auxquels participent le Président-directeur général sont décrits pages 232 et 233.
(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 pages 232 et 233.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, versées en 2019 par des sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres du Comité exécutif (dans sa composition au 31 décembre 2019 et à l'exclusion du Président-directeur général dont la rémunération est détaillée ci-dessus) s'établit à 11,7 millions d'euros, dont 5,4 millions d'euros constituant la rémunération variable brute de ces rémunérations.

Rémunération versée aux membres du Conseil d'administration

Les principes de répartition de la rémunération des Administrateurs arrêtés par le Conseil d'administration sont présentés au paragraphe 3.5.2 ci-dessus.

Sur la base de l'enveloppe globale annuelle fixée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2018 à 1 320 000 euros bruts, le Conseil, faisant application de ces principes, a ainsi réparti pour l'exercice 2019 un montant brut total de 1 309 121 euros, dont le détail figure ci-dessous.

Tableau 4 : rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (Tableau 3 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

	Relatif à l'exercice						Montant payé dans l'exercice considéré			
	2018			2019			2018		2019	
Conseil d'administration *(en euros)*	**Total**	**Part fixe**	**Part variable**	**Total**	**Part fixe**	**Part variable**	**Part fixe**	**Part variable**	**Part fixe**	**Part variable**
Aziz Aluthman Fakhroo	**128 714**	36 202	92 512	**169 679**	47 049	122 630	28 437	57 357	36 202	92 512
Vivek Badrinath (3)	**21 767**	6 963	14 804	**N/A**	N/A	N/A	10 333	22 960	6 963	14 804
Jean-Paul Bailly (3)	**45 183**	14 654	30 530	**N/A**	N/A	N/A	21 648	36 300	14 654	30 530
Sébastien Bazin	**N/A**	N/A	N/A	**N/A**	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ali Bouzarif (2)	**N/A**	N/A	N/A	**N/A**	N/A	N/A	1 378	1 766	N/A	N/A
Philippe Citerne (3)	**77 137**	23 333	53 804	**N/A**	N/A	N/A	23 333	45 920	23 333	53 804
Iliane Dumas (1)	**68 585**	20 291	48 294	**96 974**	26 429	70 545	16 368	41 924	20 291	48 294
Mercedes Erra (3)	**22 826**	12 002	10 824	**N/A**	N/A	N/A	17 876	32 768	12 002	10 824
Sophie Gasperment	**117 340**	38 854	78 486	**143 462**	46 384	97 079	34 471	61 215	38 854	78 486
Chantale Hoogstoel (1)	**63 637**	16 313	47 324	**93 648**	23 103	70 545	N/A	N/A	16 313	47 324
Qiong Er Jiang	**76 762**	31 429	45 334	**113 826**	43 058	70 768	19 385	25 378	31 429	45 334
Iris Knobloch	**134 579**	37 793	76 786	**211 935**	99 709	112 225	39 385	44 016	37 793	76 786
Bertrand Meheut (3)	**34 865**	13 169	21 696	**N/A**	N/A	N/A	34 471	55 591	13 169	21 696
Nadra Moussalem (2)	**N/A**	N/A	N/A	**N/A**	N/A	N/A	2 198	5 624	N/A	N/A
Patrick Sayer	**138 720**	42 566	96 154	**40 983**	15 295	25 688	29 946	57 356	42 566	96 154
Isabelle Simon	**106 071**	36 467	69 604	**133 321**	46 384	86 937	20 139	42 251	36 467	69 604
Natacha Valla (3)	**24 154**	9 350	14 804	**N/A**	N/A	N/A	22 402	32 442	9 350	14 804
Sarmad Zok	**113 737**	33 020	80 717	**146 552**	39 732	106 820	23 911	55 591	33 020	80 717
Nicolas Sarkozy	**79 563**	26 655	52 907	**85 599**	29 755	55 844	15 679	70 676	26 655	52 907
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani	**23 252**	20 291	2 961	**73 142**	23 103	50 039	11 973	17 987	20 291	2 961
Jenny Zhang (3)	**1 944**	1 944	0	**N/A**	N/A	N/A	N/A	N/A	1944	0

(1) 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..
(2) Rémunération due au titre du mandat d'Administrateur, jusqu'à la date de fin de mandat intervenue au cours de l'exercice 2017.
(3) Rémunération due au titre du mandat d'Administrateur, jusqu'à la date de fin de mandat intervenue au cours de l'exercice 2018.

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 2019

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 5 : Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque mandataire social (Tableau 5 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Néant.

Tableau 6 : 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 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27	Total
Date d'émission du plan	04/04/2011	04/04/2011 (3)	27/03/2012	27/03/2012 (3)	26/09/2013 (3)	
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	22/02/2011	22/02/2011	21/02/2012	21/02/2012	27/08/2013	
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	13/05/2008	13/05/2008	30/05/2011	30/05/2011	25/04/2013	
Nombre total de bénéficiaires	783	8	390	8	1	
Nombre total d'options attribuées	**621 754**	**53 125**	**527 515**	**47 375**	**40 000**	**1 289 769**
· Dont mandataires sociaux	99 375 (4)	33 125 (4)	80 250 (4)	26 750 (4)	40 000	
· Dont dix premiers salariés attributaires (1)	107 439	20 000	101 375	20 625	–	
Point de départ d'exercice des options	05/04/2015	05/04/2015	28/03/2016	28/03/2016	27/09/2017	
Date d'expiration des options	04/04/2019	04/04/2019	27/03/2020	27/03/2020	26/09/2021	
Prix de souscription *(en euros)* des options	31,72	31,72	26,41	26,41	30,13	
Nombre d'options exercées en 2019	**201 764**	**9 766**	**46 320**	**1 094**	**-**	**258 944**
Nombre cumulé d'options exercées (au 31/12/2019)	**568 974**	**33 203**	**326 925**	**7 930**	**-**	**937 032**
Nombre cumulé d'options annulées ou radiées au 31/12/2019 (2)	**52 780**	**19 922**	**32 610**	**26 648**	**30 000**	**161 960**
Options restantes au 31/12/2019	**-**	**-**	**167 980**	**12 797**	**10 000**	**190 777**

(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.

Tableau 7 : 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 d'options	Prix moyen d'exercice *(en euros)*
Options attribuées en 2019 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'options ainsi attribuées est le plus élevé	-	-
Options levées en 2019 par les dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	44 164	30,90

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 8 : 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 Plan 21	02/04/2010 02/04/2010	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 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 2019 s'élevait à 190 777.

Si la totalité de ces options étaient exercée, le capital de la Société serait augmenté de 190 777 actions, soit 0,070 % du capital au 31 décembre 2019, dont 0,004 % correspondant à des attributions faites à l'actuel dirigeant mandataire social.

Instruments de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les options de souscription ou d'achat d'actions susceptibles de leur être attribuées. En outre, la Société interdit 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 2019

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. 225-197-6 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 31 mai 2019. Il a concerné 1 459 personnes, dont le dirigeant mandataire social (le nombre d'actions ayant été attribué au Président-directeur général étant détaillé dans le tableau 9 page 245), réparties dans une quarantaine de pays. Les conditions de performance attachées à ce plan sont les suivantes :
  - pour 60 % : excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget,
  - pour 20 % : *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) opérationnel par rapport au Budget,
  - pour 20 % : évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return ;
- un second plan émis le 25 octobre 2019. Il a concerné 39 personnes, dont notamment des collaborateurs ayant rejoint le Groupe après l'émission du premier plan. Les conditions de performance attachées à ce plan sont identiques à celles du plan du 31 mai 2019 telles que décrites ci-dessus.

La durée de ces plans d'actions de performance est de trois ans à compter de la date d'émission, correspondant à une période d'acquisition de trois ans sans période de conservation.

Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan.

En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir l'évolution du TSR Accor comparé à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return), 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 interne (qui n'est pas public), 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 31 mai 2022 inclus pour le plan du 31 mai 2019 et jusqu'au 25 octobre 2022 inclus pour le plan du 25 octobre 2019 (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 9 : Actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2019 (Tableau 6 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

L'attribution d'actions de performance à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2019 se compose de :

- 67 810 actions de performance attribuées conformément à la politique de rémunération 2019 approuvée par les actionnaires de la Société correspondant à 200 % de la rémunération fixe annuelle brute du Président-directeur général ;
- 13 480 actions de performance attribuées en 2019 au titre d'une rémunération exceptionnelle décidée le 26 juin 2018 par le Conseil d'administration, conformément à la politique de rémunération 2018, elle-même approuvée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018. Le nombre d'actions ainsi attribuées correspondait à 50 % de sa rémunération de base annuelle au 31 décembre 2017.

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation théorique des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés *(en euros)*	Date d'acquisition	Date de cessibilité	Conditions de performance
Sébastien Bazin	Plan d'actions de performance attribué le 31/05/2019 (y compris rémunération exceptionnelle)	81 290 (1)	2 277 746 (2)	31/05/2022	31/05/2022	Excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget. *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget. Evolution du *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return.

(1) Dont 13 480 au titre de la rémunération exceptionnelle décidée par le Conseil d'administration en 2018. Ce nombre a 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.
(2) 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 2019 au dirigeant mandataire social tel que décrit ci-dessus, et non radiées à la date du présent Document d'enregistrement universel représenteraient, si elles étaient définitivement acquises, 0,03 % du capital social au 31 décembre 2019.

Tableau 10 : Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2019 pour le dirigeant mandataire social (Tableau 7 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Sébastien Bazin	Plan d'actions de performance attribué le 16/06/2015	37 382
	Plan d'actions de performance attribué le 16/06/2016	40 000

Tableau 11 : Dix premières attributions d'actions de performance aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019 (hors dirigeant mandataire social)

	Nombre d'actions
Actions de performance attribuées en 2019 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	182 000

Constatation de l'atteinte des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition

Le niveau d'atteinte des conditions attachées aux plans d'actions de performance en cours est constaté annuellement par le Conseil d'administration.

Le nombre maximum d'actions susceptibles d'être acquises ainsi que le nombre d'actions réellement acquises en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance constaté par le Conseil d'administration du 19 février 2020 pour les plans en cours d'acquisition est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2019 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)
30/06/2017 18/10/2017	Niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au Budget	60 %	Moyenne des taux de marge sur EBIT réalisés à fin 2017, 2018 et 2019 égale à la moyenne des taux de marge sur EBIT Budget 2017, 2018 et 2019	101,1 %	75,8 %	
	Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au Budget	20 %	Moyenne des taux de réalisation du *Free Cash Flow* Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR Publiés à fin 2017, 2018 et 2019 égale à la moyenne des taux de réalisation du *Free Cash Flow* Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR Budget 2017, 2018 et 2019	145,7 %	30 %	100,0 %
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux	10 %	3e rang	8e rang	0 %	
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40	10 %	10e rang	24e rang	0 %	
TOTAL		**100 %**			**105,8 %**	**100 %**

Tableau 13 : 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 16/06/2015	Plan du 16/06/2015	Plan du 16/06/2016	Plan du 26/10/2016
Date d'émission du plan	16/06/2015	16/06/2015	16/06/2016	26/10/2016
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	17/02/2015	17/02/2015	17/02/2016	17/02/2016
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	28/04/2015	28/04/2015	22/04/2016	22/04/2016
Nombre total de bénéficiaires	1 034	16	1 155	14
Nombre total d'actions attribuées	**326 290**	**153 800**	**491 690**	**14 525**
· Dont mandataires sociaux	–	60 000	60 000	–
· Dont dix premiers salariés attributaires [1]	21 600	79 000	86 500	14 125
Date d'acquisition des actions	16/06/2019	16/06/2019	16/06/2019	26/10/2019
Date de fin de période de conservation	16/06/2019	16/06/2019	16/06/2019	26/10/2019
Nombre d'actions acquises au 31/12/2019	**273 067**	**133 863**	**423 580**	**14 425**
Nombre d'actions annulées ou radiées [2]	**53 223**	**19 937**	**68 110**	**100**
Actions de performance restantes au 31/12/2019	**-**	**-**	**-**	**-**
Condition(s) de performance	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (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 *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (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 *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (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.

(1) Hors salariés mandataires sociaux.
(2) Actions annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation des conditions de performance.

Plan du 30/06/2017	Plan du 18/10/2017	Plan de co-investissement 20/06/2017	Plan de co-investissement 14/12/2017	Plan du 26/06/2018	Plan du 17/10/2018	Plan du 31/05/2019	Plan du 25/10/2019
30/06/2017	18/10/2017	20/06/2017	14/12/2017	26/06/2018	17/10/2018	31/05/2019	25/10/2019
21/02/2017	21/02/2017	21/03/2017	21/03/2017	20/02/2018	20/02/2018	20/02/2019	20/02/2019
22/04/2016	22/04/2016	05/05/2017	05/05/2017	22/04/2016	22/04/2016	30/04/2019	30/04/2019
1 137	10	103	14	1 288	21	1 459	39
570 579	**27 340**	**1 304 754**	**141 168**	**632 462**	**22 830**	**1 275 675**	**37 120**
54 350	–	242 763	–	52 930	–	81 290	–
91 660	27 340	388 521	134 910	101 234	20 450	182 000	20 800
30/06/2020	18/10/2020	20/06/2020	14/12/2020	26/06/2021	17/10/2021	31/05/2022	25/10/2022
30/06/2020	18/10/2020	20/06/2020	14/12/2020	26/06/2021	17/10/2021	31/05/2022	25/10/2022
-	-	-	-	-	-	-	-
44 411	**-**	**87 803**	**2 277**	**26 311**	**-**	**31 520**	**-**
526 168	**27 340**	**1 216 951**	**138 891**	**606 151**	**22 830**	**1 244 155**	**37 120**
Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (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 *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (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.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (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 *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (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, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparée 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, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return.

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 14 : 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 2019	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 2019 s'élevait à 3 819 606.

Si la totalité de ces droits étaient acquis, le capital de la Société serait augmenté de 3 819 606 actions, soit 1,410 % du capital au 31 décembre 2019 dont 0,113 % 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 = 1/2 × (bénéfice net – 5 % des capitaux propres) × (salaires/valeur ajoutée).

L'application de cette formule de calcul aux résultats de chacune des sociétés entrant dans le champ d'application de l'accord constitue la réserve spéciale de participation du Groupe qui s'élevait à environ 863 000 euros bruts pour l'année 2018, versée en 2019 (hors Accor Invest).

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2017 versée en 2018 : environ 656 000 euros (hors Accor Invest) ;
- RSP 2016 versée en 2017 : environ 3,78 millions d'euros (avec 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 arrêtée par les signataires, égale à deux fois le Plafond annuel de Sécurité sociale (montant fixé au 31 décembre de l'année considérée).

Depuis 2009, dans le cadre de la loi en faveur des revenus du travail du 3 décembre 2008, le blocage des sommes versées au titre de la participation est optionnel et non plus obligatoire. Ainsi, en 2019, 26,07 % des primes de participation 2018 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 2019, 23,15 % des primes ont été affectées au Plan d'épargne retraite collectif (PERCO) et 50,78 % au Plan d'épargne entreprise du groupe (PEEG) en raison d'un taux de non-réponse de 30 %.

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
Sarmad Zok	12 mars 2019	Acquisition	27 700
Gérard Pélisson	23 avril 2019	Cession	113 374

3.7 Say on pay 2019 du Président-directeur général

La rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2019 est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et présentée dans la section 3.5.1 du Document de référence 2018.

Conformément à l'article L. 225-100-III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de ce même exercice au Président-directeur général, présentés ci-dessous, seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020.

Conformément à l'article L. 225-100-II du Code de commerce, la rémunération versée aux Administrateurs et présentée en page 241 du Document d'enregistrement universel sera également soumise au vote des actionnaires lors de cette même Assemblée.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	950 000 €	Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Sébastien Bazin pour l'exercice 2019 a été arrêté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, lors de sa réunion du 20 décembre 2018. Ce montant est conforme à la politique de rémunération 2019 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 30 avril 2019 et présentée à la section 3.5.1 du Document de référence 2018. Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2019.
Rémunération variable annuelle 2019	1 126 113 €	Conformément à la politique de rémunération 2019 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin pouvait 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, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 20 décembre 2018 rappelés ci-dessous. **Les objectifs quantitatifs :** · l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) du Groupe en ligne avec le budget 2019 (25 %) ; · le *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, en ligne avec le budget 2019 (25 %) ; · le positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) Accor comparé à celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %) ; · le positionnement du TSR Accor comparé à celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ; · la combinaison de trois critères : l'expérience client, le niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe, la performance durable & RSE (10 %). **Les objectifs qualitatifs :** · la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques (10 %) ; · la mise en place de l'organisation post-Booster et évolution des métiers du Groupe (10 %). Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé, lors de sa séance du 19 février 2020, la rémunération variable de M. Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2019 à 1 126 113 euros, dont : · **838 613 euros au titre des objectifs quantitatifs,** lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 83,9 %, dont 0 % pour l'objectif lié au TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux et 0 % pour celui lié au TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA et *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel) ont été dépassés. Enfin, les objectifs relatifs à l'ambition interne, à savoir (i) l'objectif lié à l'expérience client et (ii) les objectifs relatifs à l'engagement des collaborateurs et à la performance durable & RSE, ont également été dépassés ;

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable annuelle 2019 (Suite)		· **et 287 500 euros au titre des objectifs qualitatifs,** lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 115 %, dont 120 % pour la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques et 110 % au titre de la bonne mise en place de la nouvelle organisation post-Booster et de la bonne évolution des métiers du Groupe. Le Conseil a examiné en profondeur le rythme de mise en place de la nouvelle organisation et les compétences nécessaires à son déploiement et a constaté la mise en place rapide de l'organisation post-booster ainsi qu'une bonne évolution des métiers du Groupe. Le Conseil a également constaté la puissance et l'agilité de la vision stratégique du Président-directeur général et a estimé que cette qualité était essentielle dans une industrie hôtelière en pleine transformation. Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 90 % du montant de référence, soit 119 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2019. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2020.
Rémunération exceptionnelle 2018 (versée en 2019)	Nombre d'actions = 13 480 (377 710 €)	En considération de son rôle essentiel dans le succès de la filialisation puis de l'ouverture du capital de AccorInvest (projet Booster) et conformément à la politique de rémunération 2018 approuvée par les actionnaires, le Conseil d'administration du 26 juin 2018 a décidé d'attribuer une rémunération exceptionnelle à M. Sébastien Bazin équivalant à 50 % de sa rémunération annuelle fixe au 31 décembre 2017, qui lui a été versée sous forme d'actions de performance en 2019, après approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019. Le nombre d'actions attribuées a été déterminé sur la base d'une valorisation arrêtée à partir de la valeur comptable des actions de performance à la date de l'émission du plan en date du 26 juin 2018.
Actions de performance 2019 (hors rémunération exceptionnelle)	Nombre d'actions = 67 810 (1 900 036 €)	Le Conseil d'administration a décidé le 20 février 2019 l'émission d'actions de performance au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe. Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2019 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 67 810 actions de performance, représentant 200 % de sa rémunération fixe annuelle brute (soit 0,0250 % du capital de la Société au 31 décembre 2019), soumises aux conditions de performance suivantes : · excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget (60 %) ; · *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement par rapport au Budget (20 %) ; · évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return (20 %). Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue d'une période de trois ans. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan. En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir l'évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return), l'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 90 %. Le taux d'atteinte des deux autres conditions de performance internes est considéré comme confidentiel car ces dernières sont relatives au budget qui lui-même n'est pas public. 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. Sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, M. Sébastien Bazin devra rester Dirigeant de la Société de façon continue jusqu'au 31 mai 2022 inclus, sauf décès, invalidité ou départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant, la totalité des actions initialement attribuées sera perdue, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Jetons de présence	NA	M. Sébastien Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.
Valorisation des avantages de toute nature	57 861€	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2019 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 30 avril 2019, 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 50 heures pour 2019.
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 2019 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 30 avril 2019, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant équivalent à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, cette indemnité étant due en cas de départ contraint, à savoir révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants : • retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital au cours des trois derniers exercices ; • *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ; • taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices. La mesure de la performance se fera comme suit : • si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ; • si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ; • si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due. Le versement des indemnités de départ à M. Sébastien Bazin est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein. Au cours de l'exercice 2019, M. Sébastien Bazin n'a pas perçu d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	Lors de sa réunion en date du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé l'intégration de M. Sébastien Bazin dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, puis renouvelée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018. Les caractéristiques des régimes de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2019 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019. 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 ») : • « 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 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq 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 2019 dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 10 131 euros ; • « Article 39 » : M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. 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 et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus. Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime, jusqu'au 31 décembre 2019, en fonction de sa rémunération de référence annuelle, l'année 2019 étant la dernière année de calcul pour de tels droits (en application de l'ordonnance n°2019-697 du 3 juillet 2019). 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 Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies 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 %). Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). 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. 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.

3.8 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

Conformément à l'article L. 225-37-5 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 340 du Document d'enregistrement universel, il existe des clauses de changement de contrôle dans les contrats de financement.

Enfin, il est rappelé que les actionnaires, réunis lors de l'Assemblée Générale annuelle le 30 avril 2019, 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.

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 2020

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).

À la date du Document d'enregistrement universel et dans le contexte actuel d'incertitude et d'accélération de la pandémie de coronavirus (Covid-19) à travers le monde, le Conseil d'administration de la Société a pris la décision de reporter la date de l'Assemblée Générale annuelle initialement fixée le 30 avril 2020, au 30 juin 2020. Cette information a été portée à la connaissance des actionnaires de la Société par un communiqué publié sur son site internet ainsi que par voie de diffusion effective et intégrale le 24 mars 2020.

L'avis de réunion incluant le projet d'ordre du jour et les projets de résolutions, ainsi que les modalités de participation à l'Assemblée Générale sera publié au Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) dans le délai réglementaire et sera disponible sur le site internet de la Société : group.accor.com

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 2019
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	Assemblée Générale du 30 avril 2019 21e résolution	10 % du capital	24 mois 30 avril 2021	Réduction du capital social le 28 juin 2019 par annulation de 13 391 702 actions ordinaires dans le 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 22e à 26e 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 27e résolution	50 % du capital environ 424 millions d'euros (1)	26 mois 30 juin 2021	
Limitation globale des autorisations d'augmentation du capital social (nominal) :	Assemblée Générale du 30 avril 2019 28e résolution			
· avec et sans droit préférentiel de souscription (résolutions 22e à 27e)		50 % du capital environ 424 millions d'euros (1)		
· sans droit préférentiel de souscription (résolutions 23e à 26e)		10 % du capital environ 85 millions d'euros (1)		
Augmentation de capital au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	Assemblée Générale du 30 avril 2019 29e 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 juin 2021	Augmentation de capital de 19 809 348,79 euros le 19 décembre 2019 correspondant à l'émission de 598 289 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 30e 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 29e résolution présentée ci-dessus	18 mois 30 octobre 2020	Augmentation de capital de 489 001,59 euros le 19 décembre 2019 correspondant à l'émission de 14 769 actions

AUTORISATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé (nominal)	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2019
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 30 avril 2019 31e résolution	2,5 % du capital constaté au 30 avril 2019 plafonnement à 15 % de l'ensemble des actions attribuées au titre de cette résolution aux dirigeants (32e résolution)		Attribution, sous conditions de performance et de présence, (i) le 31 mai 2019 de 1 275 675 actions et (ii) le 25 octobre 2019 de 37 120 actions
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 avril 2019 33e résolution	25 % du capital environ 212 millions d'euros (1)	14 mois 30 juin 2020	

(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 :

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 l'article 2 du présent Règlement, 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 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 ;

d) 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 ;

e) 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 évènement 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.

À la connaissance de la Société, 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.

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 2019)

À l'assemblée générale de la société

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 a l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec la société 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

Conclusion d'un contrat de partenariat avec le club de football du Paris Saint-Germain.

Modalités

Le conseil d'administration du 20 février 2019 a autorisé votre société à établir un partenariat aux termes duquel Accor 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.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Le 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.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale du 30 avril 2019, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 22 mars 2019.

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

Le conseil d'administration du 26 juin 2018 a autorisé votre société à conclure un accord de partenariat avec la société Katara Hospitality afin de constituer un fonds d'investissement dédié à l'hôtellerie en Afrique, Kasada Capital Management. Ce fonds disposera de 500 millions de US dollar de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de 350 millions de US dollar par la société Katara Hospitality et 150 millions de US dollar par votre société au cours des cinq à sept prochaines années. 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 Accor, du segment économique au luxe, résidences comprises.

Sur l'exercice 2019, la société a versé un montant de 598 816 euros dans le cadre de cet accord de partenariat.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 2 avril 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		ERNST & YOUNG et Autres	
Olivier Lotz	Cédric Haaser	Jean Christophe Goudard	François-Guillaume Postel



4.

Commentaires sur les comptes et événements post-clôture

4.

4.1	*Commentaires sur l'exercice 2019*	272	4.3	*Contrats importants*	286
4.2	*Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2019*	283	4.4	*Événements postérieurs à la clôture de l'exercice*	286

4.1 Commentaires sur l'exercice 2019

En 2019, Accor affiche une nouvelle fois des résultats records. Plus diversifié que jamais, Accor poursuit la mise en œuvre de sa stratégie en se concentrant sur l'exécution de sa feuille de route, et sur sa création de valeur.

Ses performances sont marquantes car elles s'inscrivent dans un contexte macroéconomique perturbé, et ont été atteintes alors que le Groupe achève la transformation de son modèle *asset-light* avec les cessions de 85,8 % d'Orbis, d'une tranche additionnelle de 5,2 % d'AccorInvest, de 4,9 % de Huazhu et de 16 hôtels Mövenpick (dont trois en développement).

Fort d'un parc hôtelier de 739 537 chambres (5 036 hôtels), le développement organique a été encore record avec l'ouverture de 45 108 chambres (327 hôtels), dont 29 % dans le segment Luxe et 69 % dans les marchés émergents.

Le Groupe a également continué d'élargir son écosystème de marques et de services pour accueillir toujours plus de clients, et travaille désormais activement à les y faire rester. À cette fin, Accor a créé un nouveau programme de fidélité Lifestyle, ALL Accor Live Limitless, donnant accès à un nouvel univers d'expériences, de services additionnels et de récompenses destiné à augmenter la contribution des membres fidélisés à son chiffre d'affaires, à hauteur de 40 % d'ici 2022. Le Groupe a aussi engagé des investissements marketing plus importants que les années précédentes pour développer la notoriété de ses marques et l'attractivité de son nouvel univers, et il a noué des partenariats d'envergure mondiale.

Enfin, Accor concentre toujours autant ses efforts sur les fondamentaux qui font la force de son modèle : l'implication et le talent de ses 300 000 collaborateurs, la qualité et la diversité de ses offres, son portefeuille de marques puissantes, ses outils de distribution et de fidélisation performants, son leadership affirmé dans les zones à fort potentiel, et sa situation financière extrêmement solide.

Les résultats du Groupe sur l'exercice 2019 reflètent cette mutation. Portés par une activité en croissance dans le monde entier, ses résultats sont en nette amélioration avec un excédent brut d'exploitation de 825 millions d'euros, et une génération de *free cash-flow* de 434 millions d'euros.

Le résultat opérationnel, qui s'élève à 678 millions d'euros, bénéficie notamment du produit des cessions évoquées ci-dessus. Le résultat financier se dégrade de 12 millions d'euros, notamment en raison d'une hausse de 11 millions d'euros du coût des opérations de couverture.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 464 millions d'euros contre 2 233 millions d'euros l'année dernière, qui intégraient la plus-value de 2,4 milliards d'euros générée par la cession de 64,8 % d'AccorInvest.

Les résultats de l'exercice 2019 confirment la force du modèle *asset-light* en délivrant les objectifs qu'il s'était fixés malgré un environnement incertain. Fort d'un développement organique record de 45 108 chambres (327 hôtels) dont 12 954 chambres (65 hôtels) dans le segment Luxe, Accor dispose à fin décembre 2019 d'un parc hôtelier de 739 537 chambres (5 036 hôtels) et d'un pipeline de 208 000 chambres (1 206 hôtels), à 76 % dans les marchés émergents.

Résultats consolidés au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	2018*	2019	Variation publiée	Variation PCC (1)
Chiffre d'affaires	3 282	4 049	23,40 %	3,80 %
Excédent brut d'exploitation	**626**	**825**	**31,90 %**	**5,90 %**
Marge sur excédent brut d'exploitation	19,10 %	20,40 %	+ 1,3 pt	+ 0,4pt
Résultat d'exploitation	**505**	**497**		
Résultat opérationnel	153	678		
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	**(41)**	**447**		
Résultat des activités non poursuivies	2 274	17		
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**2 233**	**464**		

* *Montants retraites dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*
(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 intervenues en 2019, ainsi que les effets de change sur les comptes.*

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires du Groupe** s'établit à **4 049 millions d'euros** sur l'exercice 2019, en **hausse de 3,8 % à données comparables,** et de **23,4 % à données publiées** par rapport à l'exercice 2018. L'écart entre les progressions publiée et PCC est essentiellement lié aux acquisitions de Mantra et de Mövenpick réalisées en cours d'année 2018.

(en millions d'euros)	2018*	2019	Variation publiée	Variation PCC (1)
HotelServices	2 618	2 894	10,50 %	4,60 %
Actifs Hôteliers	751	1 077	43,40 %	2,90 %
Nouvelles activités	149	159	7,20 %	3,80 %
Holding & Intercos	(236)	(81)	N/A	N/A
TOTAL	**3 282**	**4 049**	**23,40 %**	**3,80 %**

* *Montants retraites dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*
(1) *PCC = à périmètre et change constants.*

Les données publiées reflètent les éléments suivants :

- les **effets de périmètre** (acquisitions et cessions) contribuent favorablement pour 380 millions d'euros (+ 10,9 %), liés notamment aux apports de Mantra et de Mövenpick ;
- les **taux de change** ont un effet positif de 48 millions d'euros, soit 1,4 %, principalement lié au dollar américain (50 millions d'euros).

Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation du Groupe** s'établit à **825 millions d'euros** au 31 décembre 2019, en progression de 5,9 % à données comparables et de 31,9 % à données publiées par rapport à l'exercice 2018, soutenu par les acquisitions et des effets de change légers.

(en millions d'euros)	2018*	2019	Variation publiée	Variation PCC (1)
HotelServices	705	741	5,10 %	5,80 %
Actifs Hôteliers	80	216	168,00 %	(7,30) %
Nouvelles activités	(28)	(2)	93 %	88,80 %
Holding & Intercos	(132)	(129)	N/A	N/A
TOTAL	**626**	**825**	**31,90 %**	**5,90 %**

* *Montants retraites dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*
(1) *PCC = à périmètre et change constants.*

En progression de 5,1 % à données publiées, et de 5,8 % à données comparables, l'excédent brut d'exploitation d'**HotelServices** atteint **741 millions d'euros,** contre 705 millions d'euros en 2018, liée à un décalage sur 2020 des dépenses marketing engagées dans le cadre du lancement de ALL, plus tardif que prévu, pour un montant de 19 millions d'euros.

Les **Nouvelles Activités** enregistrent un excédent brut d'exploitation négatif de **- 2 millions d'euros,** à l'équilibre tel qu'attendu au 4e trimestre 2019 grâce à un recentrage des activités de onefinestay et de John Paul sur les contrats rentables. L'excédent brut d'exploitation de la division a augmenté de 89 % à données comparables, soutenu par une augmentation du chiffre d'affaires de 13 % de D-EDGE, Gekko, VeryChic et ResDiary.

Les **Actifs Hôteliers & Autres** réalisent une performance en hausse de 168,0 % à données publiées grâce à l'acquisition des portefeuilles Mövenpick Hotels & Resorts et Mantra. En 2019, ils contribuent à hauteur de 642 millions d'euros au chiffre d'affaires et de 168 millions d'euros à l'excédent brut d'exploitation (contre 350 millions d'euros et 44 millions d'euros sur la période comparative). À données comparables, l'excédent brut d'exploitation baisse de 7,3 % en raison d'une exposition plus forte au RevPAR (1) australien.

Ensemble, les lignes **Holding & Intercos,** qui représentent les frais de siège, sont stables au niveau de l'excédent brut d'exploitation.

(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.*

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** du Groupe atteint **497 millions d'euros** au 31 décembre 2019 contre 505 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(en millions d'euros)	**2018***	**2019**
Chiffre d'affaires	**3 282**	**4 049**
Charges de personnel	(1 722)	(1 939)
Loyers	(135)	(62)
Autres charges d'exploitation	(800)	(1 223)
Excédent brut d'exploitation	**626**	**825**
Amortissements et provisions	(120)	(328)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**505**	**497**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

Les **charges de personnel,** qui incluent les coûts de personnel des hôtels remboursés à Accor par les partenaires hôteliers (comptabilisés également en chiffre d'affaires en application de la norme IFRS 15) s'élèvent à 1 939 millions d'euros en 2019 contre 1 722 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 13 %.

La **charge de loyers,** qui correspond à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location (conformément à la norme IFRS 16) s'élève à 62 millions d'euros en 2019 contre 135 millions d'euros en 2018.

Les **amortissements et provisions** de l'exercice ressortent à 328 millions d'euros contre 120 millions d'euros au 31 décembre 2018, liés principalement aux acquisitions de Mantra et de Mövenpick dont le Groupe a amorti le droit d'utilisation des actifs loués en application de la norme IFRS 16.

Les **autres charges d'exploitation** sont principalement composées de coûts marketing, de dépenses de publicité et de promotion, de coûts de distribution et de coûts informatiques. Elles incluent l'effet de l'élimination des flux intragroupes réalisés avec les activités non poursuivies : AccorInvest sur les cinq premiers mois de l'année 2018 et Orbis sur les deux exercices.

Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel** ressort en hausse de 525 millions d'euros à **678 millions d'euros,** contre 153 millions d'euros à fin décembre 2018.

(en millions d'euros)	**2018***	**2019**
Résultat d'exploitation	**505**	**497**
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	80	3
Charges de restructuration	(126)	(8)
Dépréciations d'actifs	(250)	(181)
Plus ou moins-values de cession	2	352
Reprise de provision retraite	-	37
Autres produits et charges non récurrents	(58)	(22)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**153**	**678**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

- La **quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence** a diminué de 77 millions d'euros à **3 millions d'euros** en 2019, comparé à 80 millions d'euros en 2018, lié à une moindre contribution de Huazhu qui souffre d'un environnement chinois difficile (RevPAR : - 3,1 %), et à une moindre contribution d'AccorInvest dont les coûts de financement se sont alourdis avec la prise de son indépendance.
- Les **charges de restructuration,** s'expliquent principalement par un plan de transformation en Europe et dans les sièges parisiens du Groupe pour **- 8 millions d'euros,** contre une charge de - 126 millions d'euros en 2018.
- Les **plus et moins-values de cession** présentent en 2019 un gain de **352 millions d'euros,** intégrant le produit des cessions de 4,9 % du capital de Huazhu Group Ltd pour 301 millions d'euros et de la participation détenue dans l'hôtel Fairmont Claremont aux États-Unis pour 32 millions d'euros. Une plus-value de 19 millions d'euros a également été générée par la cession d'une tranche additionnelle de 5,2 % du capital d'AccorInvest.

- Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **- 181 millions d'euros** contre - 250 millions d'euros en décembre 2018, liées à des actifs hôteliers exploités en Australie pour - 150 millions d'euros, et aux hôtels Mövenpick en cours de cession pour - 23 millions d'euros.
- Une **reprise de provision retraite de 37 millions d'euros** a été effectuée, résultant du gel des régimes de retraite supplémentaires appliqué conformément aux dispositions de la loi Pacte en France.
- Les **autres produits et charges non récurrents** ont également diminué de 36 millions d'euros s'établissant à - 22 millions d'euros, contre - 58 millions d'euros en 2018. Ce poste inclut notamment une indemnité d'expropriation de 25 millions d'euros concernant un hôtel au Royaume-Uni, ainsi que des coûts liés aux acquisitions et à l'intégration des groupes Mövenpick Hotels & Resorts, Mantra et FRHI pour - 17 millions d'euros..
- Pour rappel en 2018, les **produits et charges non récurrents** étaient principalement constitués de dépréciations constatées sur les Nouvelles Activités pour - 246 millions d'euros, de coûts de restructuration pour - 126 millions d'euros en Europe et dans les sièges parisiens du Groupe, et de coûts d'acquisition et d'intégration pour - 23 millions d'euros.

Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	2018*	2019
Résultat opérationnel	**153**	**678**
Résultat financier	(63)	(75)
Impôts	(109)	(138)
Résultat net des activités non poursuivies	2 303	20
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 284	485
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**2 233**	**464**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION *(en euros)*	**7,61**	**1,55**
Résultat net, part des intérêts minoritaires	51	21

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

Le **résultat financier** s'établit à **- 75 millions d'euros** à fin décembre 2019 contre - 63 millions d'euros à fin décembre 2018. Cette variation défavorable de 12 millions d'euros s'explique principalement par les éléments suivants :

- une charge financière de 17 millions d'euros résultant de l'application de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location ;
- une hausse des charges de couvertures de change pour 11 millions d'euros ;
- un produit d'intérêt de 11 millions d'euros lié à un prêt consenti à SBE.

Le Groupe présente une **charge d'impôt** de **- 138 millions d'euros** contre une charge de - 109 millions d'euros en 2018.

Le **résultat net des activités non poursuivies** présente un **bénéfice de 20 millions d'euros** contre un bénéfice de 2 303 millions d'euros au 31 décembre 2018. Pour rappel, ce dernier comprenait la plus-value d'un montant de 2,4 milliards d'euros générée par la cession de 64,8 % d'AccorInvest en 2018.

En conséquence, le **résultat net part du Groupe** ressort à **464 millions d'euros contre 2 233 millions d'euros en 2018.** Sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation de 271 823 856 actions au 31 décembre 2019, le **résultat net part du Groupe par action** atteint **1,55 euro** au 31 décembre 2019 contre 7,61 en 2018.

Free Cash-Flow récurrent

(en millions d'euros)	2018*	2019
Excédent brut d'exploitation	**626**	**825**
Coût de l'endettement financier net	(50)	(73)
Impôt sur les sociétés payé	(121)	(122)
Remboursement de dette de loyers	-	(137)
Charges et produits non décaissés dans l'EBE et autres	88	104
Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents	**543**	**597**
Investissements récurrents sur actifs existants et de développement	(106)	(161)
Variation du besoin en fonds de roulement et des actifs de contrats	30	(2)
***Free Cash-Flow* récurrent**	**467**	**434**
Taux de « cash conversion » [1]	**83 %**	**77 %**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*
(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** s'établit à **597 millions d'euros** au 31 décembre 2019, contre 543 millions d'euros au 31 décembre 2018, du fait des bons niveaux d'activité enregistrés dans la majorité des marchés du Groupe qui ont absorbé la hausse des charges de personnel, des coûts marketing, informatiques, de distribution, des dépenses de publicité, de promotion, ainsi que les remboursements de loyers devant être dorénavant pris en compte en application de la norme IFRS 16. Les autres produits incluent notamment les dividendes versés par AccorInvest pour 64 millions d'euros, en hausse de 32 millions d'euros par rapport à 2018.

Les **investissements récurrents,** qui incluent les versements d'avance aux propriétaires effectués par HotelServices dans le cadre de son développement, les investissements dans le digital, l'informatique et les investissements de maintenance dans le reliquat des hôtels en propriété et location ont atteint **161 millions d'euros** au cours de l'exercice 2019, contre 106 millions d'euros en 2018.

Le **besoin en fonds de roulement** est stable à **- 2 millions d'euros** à fin 2019 contre 30 millions d'euros à fin 2018.

Le **free cash-flow récurrent** atteint **434 millions d'euros** au 31 décembre 2019, traduisant un taux de « cash conversion » de 77 %.

Dividende et *Payout* ratio

Exceptionnellement, au regard des incertitudes que la pandémie de Covid-19 fait peser sur les activités de Accor en 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019.

Le programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros lancé le 20 janvier 2020 a été finalisé le 24 mars 2020. Les deux nouvelles tranches de 300 millions d'euros et de 400 millions d'euros prévues en 2020 et 2021 ont été suspendues pour préserver les liquidités du Groupe, et seront réactivées quand la situation économique sera plus favorable.

(en millions d'euros)	2018 *	2019
***Free Cash-Flow* récurrent [1]**	**467**	**434**
Nombre moyen pondéré d'actions	288	272
Free Cash-Flow récurrent [1] par action *(en euros)*	1,62	1,6
Dividende ordinaire par action *(en euros)*	**1,05**	**-[2]**
Dividende ordinaire	**305**	**-**
Payout ratio [2]	*65 %*	-

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*
(1) Correspond à la marge brute d'autofinancement – les investissements – la variation du BFR et des actifs de contrats.
(2) Au regard de la crise sanitaire en cours, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019.
*(3) Le **Payout ratio** est calculé en 2019 sur le **Free Cash-Flow** récurrent par action.*

Flux financiers

(en millions d'euros)	2018*	2019
***Free Cash-Flow* récurrent**	**467**	**434**
Acquisitions	(2 765)	(214)
Cessions d'actifs	4 844	635
Variation des passifs de loyers (IFRS 16)	-	(548)
Dividendes	(306)	(294)
Rachat d'actions propres	(850)	-
Instrument hybride (net des frais d'émission) (1)	(37)	148
Autres	(202)	(50)
Variation de la dette nette d'AccorInvest	(497)	-
Variation de la dette nette d'Orbis	82	(292)
VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET	**735**	**(180)**
Dette nette	**1 153**	**1 333**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*
(1) *Coupon versé en 2018 pour 37 millions d'euros relative à l'émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros émise en juin 2014.*
Solde résultant de la renégociation de deux nouvelles obligations hybrides perpétuelles de 500 millions d'euros chacune, assorties respectivement de coupon de 4,375 % et 2,625 %, intervenue dans le cadre du rachat partiel de 772 millions d'euros sur l'émission obligataire hybride perpétuelle de juin 2014. Cette opération a dégagé un excédent de 190 millions d'euros diminué sur l'exercice du coupon versé en 2019 pour 42 millions d'euros.

Les **acquisitions** réalisées en 2019 s'élèvent à **214 millions d'euros,** comprenant des prises de participation dans les chaînes Rixos Hospitality pour 62 millions d'euros et 25Hours pour 22 millions d'euros, ainsi que dans le Groupe Ken pour 30 millions d'euros.

Les **cessions d'actifs** s'élèvent à **635 millions d'euros** à fin décembre 2019, comprenant le produit des cessions de 4,9 % de Huazhu pour 301 millions d'euros, de la tranche additionnelle de 5,2 % d'AccorInvest pour 199 millions d'euros et du Fairmont Claremont pour 32 millions d'euros. Pour rappel, ce poste comprenait au 31 décembre 2018 le produit de la cession de 64,8 % d'AccorInvest et d'autres cessions d'actifs dont le Sofitel Budapest, pour un montant total de 4 844 millions d'euros.

La **variation de la dette de loyers** s'établit à **548 millions d'euros.** Elle intègre la dette de loyers afférente aux hôtels en location pour 978 millions d'euros, diminuée partiellement par une opération de Sale & Management back réalisée sur un portefeuille de 16 hôtels Mövenpick en location pour 430 millions d'euros.

Les **dividendes versés** aux actionnaires sont en baisse à **294 millions d'euros** en 2019, contre 306 millions d'euros en 2018. Pour rappel, le Groupe avait lancé un programme de rachat d'actions en 2018 et racheté ainsi deux tranches pour un montant total de **850 millions d'euros,** à raison d'une première tranche de 350 millions d'euros achevée fin novembre 2018 et d'une seconde de 500 millions d'euros lancée en décembre 2018 et achevée en juin 2019.

En conséquence, **l'endettement net** du Groupe au 31 décembre 2019 s'établit à **1 333 millions d'euros,** en hausse de 180 millions d'euros par rapport à décembre 2018.

Pour rappel :

- En janvier 2019, Accor a procédé au placement réussi de deux obligations : une obligation Senior de 600 millions d'euros à maturité 2026 assortie d'un coupon de 1,75 %, et une obligation hybride perpétuelle de 500 millions d'euros assortie d'un coupon de 4,38 %, avec un premier call en 2024. Ces opérations ont permis le remboursement anticipé d'une souche obligataire de 350 millions d'euros à maturité 2021 assortie d'un coupon de 2,63 %, et le rachat pour 386 millions d'euros de l'obligation hybride perpétuelle avec un premier call en 2020.
- En octobre 2019, Accor a poursuivi l'optimisation de son capital hybride grâce au placement d'une nouvelle obligation hybride perpétuelle de 500 millions d'euros assortie d'un coupon de 2,63 %, avec un premier call en 2025. Cette opération a permis de financer le rachat pour 386 millions d'euros de l'obligation hybride perpétuelle avec un premier call en 2020. À l'issue de ce second rachat, Accor avait racheté un total de 85,7 % du montant de l'hybride initialement émis en 2014.

Grâce à l'ensemble de ces opérations de « liability management », le **coût moyen de la dette** du Groupe a été ramené à **1,8 %** et sa **maturité moyenne** a été portée à un niveau confortable de **3,7 années** au 31 décembre 2019.

Résultats par division stratégique

Dans le cadre de la transformation de son modèle d'affaires, Accor a refondu son reporting interne afin de refléter le recentrage du Groupe sur son métier d'opérateur hôtelier, la diversification de son portefeuille d'activités ainsi que sa nouvelle organisation.

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

MANAGEMENT & FRANCHISE
- Achats

SERVICES AUX PROPRIÉTAIRES
- Ventes, Marketing, Distribution
- Services partagés
- Remboursement des coûts de personnel

NOUVELLES ACTIVITÉS
- Onefinestay
- D-Edge
- VeryChic
- John Paul
- Gekko
- Resdiary
- Adoria

ACTIFS HÔTELIERS & AUTRES
- Hôtels en propriété & location fixe de Mantra
- Hôtels en location variable sur RBE au Brésil
- Sofitel Gezirah/ BelOmbre
- AccorPlus
- Strata
- Timeshare

HOLDING & INTERCOS
- Élimination Interco
- Fonctions corporate

Indicateurs globaux par division

Accor présente sur l'année 2019 un **excédent brut d'exploitation** en hausse de 5,9 % à données comparables, et une **marge sur excédent brut** d'exploitation en hausse de 1,3 point à 20,4 %.

(en millions d'euros)	HotelServices	Nouvelles Activités	Actifs Hôteliers & Autres	Holding & Intercos	Accor
Chiffre d'affaires	2 894	159	1 077	(81)	4 049
Excédent brut d'exploitation	**741**	**(2)**	**216**	**(129)**	**825**
Marge sur excédent brut d'exploitation	*+ 25,6 %*	*(1,2) %*	*+ 20,0 %*	*N/A*	*+ 20,4 %*
Chiffre d'affaires 2018*	2 618	149	751	(236)	3 282
Excédent brut d'exploitation 2018*	**705**	**(28)**	**80**	**(132)**	**626**
Marge sur excédent brut d'exploitation 2018	*26,9 %*	*(18,8) %*	*10,7 %*	*N/A*	*19,1 %*

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

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 :
  - **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, 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,
  - **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 le propriétaire. 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, d'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).

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 22 milliards d'euros,** à comparer à 20 milliards d'euros sur l'exercice 2018, et **un chiffre d'affaires de 2 894 millions d'euros,** en progression de **10,5 % à données publiées** et de **4,6 % à données comparables.** Tous deux reflètent la résilience apportée par la diversification des activités en termes de géographie et de segment, et par la croissance du parc hôtelier.

(en millions d'euros)	**2018***	**2019**
Volume d'activité *(en milliards d'euros)*	20	22
Chiffre d'affaires	**2 618**	**2 894**
Management et franchise	964	1026
Services aux propriétaires	1 654	1 867
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**705**	**741**
Marge sur excédent brut d'exploitation	*26,9 %*	*25,6 %*

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

Chiffre d'affaires de l'activité « Management & Franchise » par région

Le **chiffre d'affaires des redevances de Management & Franchise (M&F)** s'élève à **1 026 millions d'euros,** soit une hausse de 3,8 % à données comparables traduisant la croissance du Groupe dans l'ensemble de ses marchés.

(en millions d'euros)	**2018***	**2019**	**Variation publiée**	**Variation PCC (1)**
Europe	500	525	4,90 %	4,00 %
Asie-Pacifique	209	214	2,10 %	2,30 %
Afrique & Moyen-Orient	80	107	32,90 %	5,30 %
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	132	132	(0,20) %	1,50 %
Amérique du Sud	43	49	15,50 %	13,00 %
TOTAL	**964**	**1 026**	**6,40 %**	**3,80 %**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*
(1) PCC = à périmètre et change constants.

Globalement, l'**activité « Management & Franchise »** reflète les tendances de RevPAR observées dans les différentes zones, un développement particulièrement fort sur le dernier trimestre 2019 et quelques éléments non récurrents.

En **Europe**, le chiffre d'affaires de l'activité **« Management & Franchise »** est solide grâce à une croissance de RevPAR de 2,6 % et à un développement organique très actif au 4e trimestre. En **Asie-Pacifique,** le chiffre d'affaires s'accroît de façon modérée de 2,3 % en raison d'une baisse du RevPAR, et ce malgré un développement en hausse de 6,8 % (hors Huazhu). En **Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes,** la croissance de RevPAR s'élève à 0,7 %, tandis qu'elle atteint 12,3 % en **Amérique du Sud,** soutenue par la croissance du RevPAR. En **Afrique & Moyen-Orient,** le chiffre d'affaires est en hausse de 5,3 %, lié au développement et à des indemnités de rupture de contrat perçues en Arabie Saoudite.

RevPAR [1] HT 2019 par détention et segment

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
2019	%	chg pts PCC	€	chg % PCC	€	chg % PCC
Luxe & Haut de gamme	71,9	1,1	166	1,6	119	3,1
Milieu de gamme	71,5	0,4	96	1,7	69	2,2
Économique	71,8	0,3	66	2,4	47	2,9
Europe	**71,6**	**0,4**	**87**	**2,1**	**62**	**2,6**
Luxe & Haut de gamme	66	0,3	113	(1,3)	75	(1)
Milieu de gamme	70,9	0,6	80	(1,3)	57	(0,4)
Économique	72,7	(0,7)	44	(1,5)	32	(2,5)
Asie-Pacifique	**69,6**	**0,2**	**81**	**(1,1)**	**56**	**(0,9)**
Luxe & Haut de gamme	65,2	3,3	151	(3,3)	98	1,8
Milieu de gamme	67,7	1,1	69	(4,7)	47	(3,3)
Économique	64,8	1,4	54	(4,5)	35	(2,5)
Afrique & Moyen-Orient	**65,2**	**2,5**	**117**	**(2,9)**	**76**	**0,9**
Luxe & Haut de gamme	72,8	0,2	243	0,7	177	0,9
Milieu de gamme	77,5	0,2	141	0,7	109	0,9
Économique	60,9	(3,1)	42	0,5	26	(4,3)
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	**72,3**	**(0,2)**	**215**	**0,9**	**155**	**0,7**
Luxe & Haut de gamme	56	(0,1)	116	12,7	65	12,4
Milieu de gamme	60	2,4	65	9,4	39	13,9
Économique	56,9	2,8	42	6,2	24	11,7
Amérique du Sud	**57,6**	**2,4**	**56**	**7,6**	**32**	**12,3**
Luxe & Haut de gamme	67,6	0,9	153	(0,2)	103	1,2
Milieu de gamme	70,5	0,6	88	0,8	62	1,7
Économique	69,7	0,4	58	1,8	40	2,4
TOTAL	**69,3**	**0,6**	**92**	**0,7**	**64**	**1,7**

Le RevPAR du Groupe affiche une progression globale de 1,7 % au cours de l'exercice.

L'**Europe** affiche une solide progression du chiffre d'affaires « Management & Franchise » en hausse de 4,0 % à données comparables, soutenue par un RevPAR qui progresse de 2,6 % tous segments confondus.

- En **France,** le RevPAR est en hausse de 2,6 % à données comparables. L'excellente première partie de l'année, soutenue par des événements tels que le Salon du Bourget ou la Coupe du Monde Féminine de Football, a été contrebalancée par une fin d'année plus nuancée. La région parisienne (RevPAR en hausse de 1,6 % sur l'année 2019) a pâti de l'absence de certaines grandes conventions et des grèves qui ont impacté la clientèle d'affaires au quatrième trimestre, tandis que la Province a davantage résisté (+ 3,3 %).
- Au **Royaume-Uni,** le RevPAR reste stable (+ 0,2 %) reflétant toujours une situation très contrastée entre Londres et la Province. La hausse du RevPAR à Londres (+ 2,0 %) traduit un tourisme domestique toujours actif compensant la baisse du RevPAR observée en province (- 1,7 %) résultant d'une faible demande de la clientèle d'affaires.
- En **Allemagne,** le RevPAR est en croissance de 1,4 %. La croissance du RevPAR s'est reprise au quatrième trimestre comme attendu sous l'effet d'un calendrier de foires plus favorable.

L'Asie-Pacifique affiche un chiffre d'affaires « Management & Franchise » en hausse de 2,3 % à données comparables malgré un RevPAR légèrement négatif sur l'exercice 2019 (-0,9 %). La tendance a continué de se dégrader sur le quatrième trimestre (- 1,9 %).

- En **Chine,** le RevPAR a baissé de 6,1 % sur l'année 2019. Malgré une demande domestique toujours solide, les tensions commerciales entre la Chine et les États-Unis, combinées aux troubles à Hong Kong, ont continué de détériorer les conditions de marché se traduisant par un impact sensible sur la demande de la clientèle d'affaires.
- En **Australie,** la croissance du RevPAR est légèrement négative, en baisse de -0,8 %. Le ralentissement du tourisme chinois a impacté la demande, et les importants feux qui se sont déclarés dans le pays ont pénalisé la fin de l'année.

(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.

La région **Afrique & Moyen-Orient** affiche un chiffre d'affaires « Management & Franchise » en hausse de + 5,3 % en dépit d'une croissance modérée du RevPAR de 0,9 %. La croissance du réseau dans la région cumulée à la réception d'indemnités de rupture de contrats permet d'afficher cette solide croissance du chiffre d'affaires.

L'Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes affiche un chiffre d'affaires « Management & Franchise » en hausse de 1,5 % porté par un RevPAR en croissance de + 0,7 % dans la région.

Enfin, la forte progression de l'activité se poursuit en **Amérique du Sud,** notamment au Brésil, avec un chiffre d'affaires en croissance de 13,0 % reflétant un RevPAR en hausse de 12,3 %.

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, s'élève à 1 867 millions d'euros, contre 1 654 millions d'euros sur l'exercice 2018.

Excédent brut d'exploitation

L'activité **« Management & Franchise » d'HotelServices** affiche une progression de son **excédent brut d'exploitation** de 8,3 % à données comparables, et de 16,1 % à données publiées, soutenue par de solides croissances de chiffre d'affaires dans toutes les zones géographiques, par des mesures d'efficacité et des reprises de provisions dans la quasi-totalité des régions. Retraitée de ce dernier impact, la croissance à données comparables serait de 6.0 %.

En **Europe,** l'excédent brut d'exploitation a progressé de 6,6 % à données comparables grâce au plan de restructuration des structures centrales annoncé en 2018, ayant généré des économies de coûts notables.

Excédent brut d'exploitation de l'activité « Management & Franchise » par région

(en millions d'euros)	2018*	2019	Variation publiée	Variation PCC (1)
Europe	387	416	7,50 %	6,60 %
Asie-Pacifique	128	152	18,40 %	8,90 %
Afrique & Moyen-Orient	51	82	59,30 %	14,50 %
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	76	92	19,90 %	7,50 %
Amérique du Sud	16	24	45,10 %	21,40 %
TOTAL	**659**	**765**	**16,10 %**	**8,30 %**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*
(1) PCC = à périmètre et change constants.

Performance d'HotelServices

Le **chiffre d'affaires d'HotelServices** se compose à 35 % de redevances de gestion et de franchise, tandis que 65 % proviennent de l'activité « Services aux propriétaires » en raison de l'intégration en chiffre d'affaires des coûts de personnel remboursés par les propriétaires à HotelServices, conformément à l'application de la norme IFRS 15.

La **marge sur excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'inscrit en baisse de 1,3 point, impactée par les coûts associés au plan d'investissement marketing lancé en février 2019, transférés dans les Services aux propriétaires.

(en millions d'euros)	M&F	Services aux propriétaires	HotelServices
Chiffre d'affaires 2019	1 026	1 867	2 894
EBE 2019	**765**	**(24)**	**741**
Marge sur EBE	*74,60 %*	*(1,30) %*	*25,60 %*
Chiffre d'affaires 2018 *	964	1 654	2 618
EBE 2018 *	**659**	**46**	**705**
Marge sur EBE	*68,40 %*	*2,80 %*	*26,90 %*

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

- La **marge sur excédent brut d'exploitation** de l'activité **« Management & Franchise »** présente une nette amélioration de 6,2 points à **74,5 %.** Pour rappel, cette Division intègre les redevances de gestion, de marques, et de performance assisent sur les résultats des hôtels exploités par le Groupe.
- Étant donné que l'activité **« Services aux propriétaires »** a vocation à dépenser la rémunération perçue des hôtels en matière de ventes, de marketing, distribution, fidélité et de services partagés, **sa marge sur excédent brut d'exploitation** est très faible, et même négative en 2019 à - 1,3 %. Cette évolution traduit un retour à la normal de l'activité après avoir été forte en 2018. Les dépenses du plan de marketing annoncé en 2019 se sont notamment élevées à 36 millions d'euros. Tel qu'indiqué ci-dessus, le Groupe a également opéré une reclassification plus pertinente de certaines de ses prestations de services dans cette activité.
- Le **développement organique** atteint un nouveau record en 2019. Accor a ouvert 327 nouveaux hôtels, soit 45 108 chambres, et bénéficie de perspectives très encourageantes avec un pipeline qui comprend 1 206 hôtels et 208 000 chambres à fin décembre 2019.

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)	**2018 ***	2019	**Variation publiée**	**Variation PCC (1)**
Chiffre d'affaires	149	159	+ 7,2 %	+ 3,8 %
Excédent brut d'exploitation	**(28)**	**(2)**	**93,00 %**	**+ 88,8 %**
Marge sur excédent brut d'exploitation	*(18,8) %*	*(1,2) %*	*+ 17,6 pts*	*+ 12,1 pts*

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*
(1) PCC = à périmètre et change constants.

À fin décembre 2019, les **Nouvelles Activités** présentent un **chiffre d'affaires de 159 millions d'euros** en progression de 3,8 % à données comparables. La croissance de 7,2 % à données publiées reflète les acquisitions de ResDiary et Adoria, respectivement en avril et juin 2018.

Les **Nouvelles Activités** affichent une nette amélioration de l'**excédent brut d'exploitation à - 2 millions d'euros** en 2019 contre - 28 millions d'euros en 2018, reflétant les premiers résultats de la stratégie de restructuration et de rationalisation des activités de onefinestay et de John Paul. Comme attendu, l'excédent brut d'exploitation est à l'équilibre au quatrième trimestre 2019. L'objectif sera prochainement d'intégrer certaines des activités de cette division au sein d'HotelServices, et d'opérer des partenariats avec certaines autres telles que D-EDGE, onefinestay et John Paul.

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)	**2018 ***	2019	**Variation publiée**	**Variation PCC (1)**
Chiffre d'affaires	751	1 077	+ 43,4 %	+ 2,9 %
Excédent brut d'exploitation	**80**	**216**	**+ 168,0 %**	**- 7,30 %**
Marge sur excédent brut d'exploitation	10,7 %	20,0 %	+ 9,3 pts	(2,1) pts

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*
(1) PCC = à périmètre et change constants.

Le **chiffre d'affaires des Actifs Hôteliers & Autres,** qui s'élève à **1 077 millions d'euros,** progresse de 2,9 % à données comparables. À données publiées, la progression de 43,4 % est notamment liée aux intégrations de Mantra et de Mövenpick respectivement en mai et septembre 2018. Suite au retraitement de l'activité immobilière d'Orbis comme une activité non poursuivie en application de la norme IFRS 5, ce segment est essentiellement porté par la région Asie-Pacifique. Hors Orbis et le portefeuille des hôtels Mövenpick en location, le parc des Actifs Hôteliers comprend 163 hôtels et 29 417 chambres au 31 décembre 2019.

L'**excédent brut d'exploitation des Actifs hôteliers & Autres** s'élève à 216 millions d'euros en 2019 contre 80 millions d'euros en 2018, en hausse significative liée aux acquisitions de Mantra et de Mövenpick. La **marge sur excédent brut d'exploitation des Actifs hôteliers** s'établit à 20,0 %. À l'inverse, l'excédent brut d'exploitation de la division baisse de 7,3 % à données comparables, traduisant la plus forte exposition de la division à l'Asie-Pacifique, notamment à l'Australie où le RevPAR est en baisse de - 0,8 %. Le levier opérationnel de cette division accentue par nature la sensibilité de l'EBE aux conditions économiques si bien que dans un environnement détérioré, le Groupe a dû comptabiliser une perte de valeur sur Mantra d'un montant de 150 millions d'euros..

4.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2019

Rappel des activités de la Société

Accor SA 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 pèsent pour 8,7 millions d'euros dans le résultat social de la Société.

Les résultats en 2019

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 1 217,9 millions d'euros à fin décembre 2019 contre 992,3 millions d'euros à fin décembre 2018 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 22,7 %, soit 225,6 millions d'euros, s'explique par la facturation des redevances de loyalty à la suite de l'opération de TUP de la société Profid au profit de la société Accor au 30 juin 2019 mais aussi à la suite de la mise en application d'un nouveau modèle économique de facturation de prix de transfert.

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)	2018	2019
France	528	514
International	464	704
CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	**992**	**1 218**

Au 31 décembre 2019, **la production immobilisée, les reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges et autres produits** atteignent 172,8 millions d'euros contre 66,6 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette augmentation de 106,2 millions d'euros s'explique notamment par une augmentation de la valeur des productions immobilisées pour 21,4 millions d'euros et des reprises sur amortissements et provisions et des transferts de charges à hauteur de 86,3 millions d'euros compensant la diminution des autres produits de gestion courante pour 1,6 million d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 446,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 1 177,6 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette augmentation de 268,5 millions d'euros s'explique principalement par une augmentation des autres achats et charges externes de 261,2 millions d'euros. Les salaires et traitements augmentent de 21,3 millions d'euros. Les dotations d'exploitation sont en diminution de 27,1 millions d'euros, parmi elles, 29,8 millions d'euros de dotation aux provisions pour risques et charges et 7 millions d'euros de dotation aux provisions de créances compensant l'augmentation des dotations aux amortissements de 9,7 millions d'euros. Les autres charges d'exploitation augmentent à hauteur de 9,9 millions d'euros dont 8,8 millions de redevances Soluxury.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2019 se traduit par une perte de 55,4 millions d'euros contre une perte de 118,7 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une diminution de la perte de 63,3 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2019 affiche un profit de 274,4 millions d'euros contre 69,6 millions d'euros en décembre 2018, soit une augmentation de 204,8 millions d'euros principalement liée à la diminution des versements de dividendes de ses filiales, à l'augmentation des reprises de dépréciations de filiales et à la diminution des dotations de dépréciations de ces dernières.

Le montant des dividendes reçus à fin décembre 2019 s'élève à 238,8 millions d'euros contre 525 millions d'euros à fin décembre 2018. Cette diminution est liée à la non-récurrence des versements de dividendes.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières** a représenté un produit net de 87,1 millions d'euros à fin 2019, contre une charge nette de 357,5 millions d'euros en 2018. Les dotations et reprises de provisions financières concernent principalement les mouvements des dépréciations des filiales. Les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés Actimos pour 75,4 millions d'euros, Accorhotels Middle East and Africa pour 30,9 millions d'euros et Accor SBE Acquisition Corp pour 18 millions d'euros tandis que les reprises les plus significatives concernent les titres des sociétés Accor Hotels Belgium pour 171 millions d'euros, Accor UK pour 57 millions d'euros et Startom Hospitality pour 16,9 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** présente un bénéfice de 219,4 millions d'euros à fin décembre 2019 contre une perte de 49,1 millions d'euros à fin décembre 2018.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître une perte de 30,3 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre une perte de 30,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019, **l'impôt sur les bénéfices** se traduit par un boni de 13,2 millions d'euros et un produit d'impôt de 6 millions d'euros, contre un boni de 21,3 millions d'euros et une charge d'impôt de 2 millions d'euros, au 31 décembre 2018.

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2019 affiche un bénéfice de 208,4 millions d'euros contre une perte de 60,3 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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

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	1451	451	185	93	760	2940
Montant des factures concernées	42 324 893	24 719 746	3 670 420	4 248 378	920 000	75 883 437
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	3,94 %	2,30 %	0,34 %	0,40 %	0,09 %	7,06 %
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 L.441-6 ou article L. 443-1 du code du commerce)						
Délais de paiement de utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais légaux : 60 jours date de facture					

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	5088	1014	753	431	4433	11719
Montant des factures concernées	52 253 705	14 308 101	1 166 674	1 894 736	94 252 356	163 875 572
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	4,29 %	1,17 %	0,10 %	0,16 %	7,74 %	13,46 %
(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	1 534 255					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L. 443-1 du code du commerce)						
Délais de paiement de utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 30 jours date de facture					

Opérations Accor SA en 2019

Le 26 novembre 2018, Accor SA, actionnaire à hauteur de 47,7 % du capital d'Orbis, société cotée à la Bourse de Varsovie, a lancé une offre publique d'achat portant sur les 21 800 593 actions Orbis non détenues par le Groupe, soit 47,3 % du capital. Le 23 janvier 2019, à l'issue de la période de souscription, Accor SA a acquis 33,1 % du capital d'Orbis pour un montant de 339 millions euros, portant ainsi sa participation à 80,8 % du capital.

En date du 27 décembre 2018, la société FRHI Holdings Limited a fusionné avec la société Accor. À l'issue de l'opération, un mali technique de 973 millions d'euros a été comptabilisé en fonds commercial dans les comptes de Accor SA. Ce montant a été mis en exergue après calcul de la différence entre la valeur nette comptable des titres FRHI Holdings Limited qu'Accor SA détenait et a annulé et la valeur de l'actif net de FRHI Holdings Limited. Le mali technique est justifié par les plus-values latentes sur les titres de FRHI Hotels and Resorts apportés lors de l'opération de fusion. Au cours de l'exercice 2019, conformément au règlement de l'ANC n° 2015-06, le mali technique a été affecté à son actif sous-jacent et a ainsi été reclassé dans un compte d'immobilisations financières.

Le 27 mai 2019, Accor SA a acquis une participation de 40,6 % dans le capital de Ken Group, opérateur parisien de salles de sports haut de gamme pour un montant de 30 millions d'euros à travers l'acquisition d'actions ordinaires et la souscription d'obligations convertibles. Compte tenu de l'influence notable exercée par le Groupe, la participation a été comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés.

Le 19 juillet 2019, Accor SA a acquis une participation complémentaire de 20 % dans Rixos Hospitality pour un montant de 34 millions d'euros. Cette transaction porte la participation du Groupe à 70 % du capital et des droits de vote de l'entité, et lui permet d'en prendre le contrôle.

Le 22 juillet 2019, Accor SA a exercé son option lui permettant d'acquérir une participation complémentaire de 20 % dans 25hours Hotels pour un montant de 22 millions d'euros, portant ainsi sa participation à 50 % des droits de vote et du capital de l'entité. Le Groupe dispose, en outre, d'une option d'achat lui permettant d'acquérir la totalité des actions restantes en 2023.

Au cours de l'exercice 2019, quatre sociétés, dont Accor SA détenait l'intégralité du capital, ont dans le cadre de TUP transmis l'intégralité de leur patrimoine à la société Accor. Ces opérations se sont déroulées de la manière suivante :

- PROFID en date du 27 mai 2019 : il a été décidé de la dissolution anticipée sans liquidation de la société entraînant la transmission universelle de son patrimoine au profit de son associée unique la société Accor. Les apports réalisés dans le cadre de la TUP 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 1er janvier 2019. L'opération a entraîné dans les comptes de Accor SA l'enregistrement d'un boni de fusion de 41 millions d'euros comptabilisé dans son intégralité en produits financiers ;
- FIRST CONTINENT en date du 24 juin 2019, IJAG en date du 18 octobre 2019 et AWOL en date du 18 octobre 2019 : il a été décidé de la dissolution anticipée sans liquidation de ces sociétés entraînant la transmission universelle de leur patrimoine au profit de leur associée unique la société Accor. Les apports réalisés dans le cadre de la TUP l'ont été sur la base de leur valeur nette comptable. L'opération a entraîné dans les comptes de Accor SA l'enregistrement d'un boni de fusion de 0,3 million d'euros comptabilisé en produits financiers et de 0,1 million d'euros comptabilisé en capitaux propres.

En 2019, Accor SA a pris des participations significatives dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire français suivantes : Energy Observer Développement, Hôtel Homes, KAC, KEN Group, Soyhuce, Turenne Hôtellerie.

Opérations sur actions Accor SA

En mai 2019, Accor SA a distribué à ses actionnaires au titre de l'exercice 2018 un dividende ordinaire de 282,9 millions d'euros, soit 1,05 euro par action, en numéraire.

Depuis le 27 mai 2013, la société Accor a confié à la Banque Rothschild l'animation de son titre sur le marché NYSE Euronext Paris dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des marchés financiers. 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 décembre 2018, Accor SA a signé un contrat de *Share Buy back* avec la banque Natixis pour un montant de 500 millions d'euros. Au titre de ce contrat, la banque a racheté 6 642 306 actions Accor SA pour 249,7 millions d'euros. Ce contrat a été résilié en mars 2019 avant son terme.

En mars 2019, Accor SA a signé un contrat de *Share Buy back* avec la banque Natixis pour un montant de 250 millions d'euros. Au titre ce contrat, la banque a racheté 6 749 396 actions Accor SA pour 250 millions d'euros.

En juin 2019, Accor SA a réduit son capital social par l'annulation des 13 391 702 actions achetées pour un montant total de 499,7 millions d'euros.

En décembre 2019, Accor SA a procédé à une augmentation de capital au profit de ses salariés. Celle-ci a donné lieu à la création de 613 058 actions Accor SA et une augmentation des capitaux propres pour 20,3 millions d'euros.

Au global, les capitaux propres ont été mouvementés par création de 1 716 252 actions et annulation de 13 391 702 actions. L'ensemble de ces opérations a réduit le capital social de 35 millions d'euros.

Opérations de financement et de placement

Au 31 décembre 2019, 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 2019) 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 de 2,375 %, et d'un montant initial de 500 millions d'euros ;
- 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.

De plus, en juin 2015, Accor SA a conclu avec la Société Générale et la 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 900 millions d'euros depuis juin 2014, au taux de 4,125 %, assorti d'une première date de call à l'issue de la 6e année.

  De ce montant, ont été déduits 6 millions d'euros de prime d'émission. La totalité du montant restant, soit 894,2 millions d'euros, a été portée sur la ligne « Autres fonds propres » du bilan, comme le prévoit la réglementation comptable en vigueur.

  En outre, en 2019, Accor SA a procédé à deux tranches de remboursement partiel, la première pour 385,9 millions d'euros en février et la seconde pour 387,4 millions d'euros. La prime d'émission a été réduite pour 5 millions d'euros ;
- 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.

  De ce montant, ont été déduits 2,8 millions d'euros de prime d'émission. La totalité du montant restant, soit 497,2 millions d'euros, a été portée sur la ligne « Autres fonds propres » du bilan, comme le prévoit la réglementation comptable en vigueur ;
- 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.

  De ce montant, ont été déduits 3,1 millions d'euros de prime d'émission. La totalité du montant restant, soit 496,9 millions d'euros, a été portée sur la ligne « Autres fonds propres » du bilan, comme le prévoit la réglementation comptable en vigueur.

Par ailleurs, Accor SA dispose depuis juin 2018 d'une ligne de crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros sur cinq ans.

De plus, au 31 décembre 2019 les fonds placés en dépôts à terme et les disponibilités représentaient respectivement 470 millions d'euros et 897,1 millions d'euros. Accor SA dispose en outre de SICAV et de FCP pour un montant de 495,4 millions d'euros.

Relation mère-filiales

Accor SA détient 85 participations à 50 % et plus. Les participations sont détaillées dans le Document d'enregistrement universel, sous forme de tableau, à la suite des comptes sociaux.

Événements post-clôture

Depuis le début de l'année, la pandémie de Covid-19 amène les gouvernements à mettre en place des mesures exceptionnelles qui ne permettent pas actuellement d'évaluer des impacts financiers définitifs pour Accor SA, mais détériorent très significativement son environnement et ses activités. Les derniers impacts connus et communiqués à la date de publication du présent document sont décrits au paragraphe 4.4. « Événements postérieurs à la clôture de l'exercice »

4.3 Contrats importants

Au cours de l'exercice 2019, 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 2 et 6, pages 300 et 323.

4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Le 20 janvier 2020, Accor a signé avec un prestataire de services d'investissement un mandat de rachat d'actions au comptant pour un montant de 300 millions d'euros courant du 20 janvier 2020 au 30 juin 2020.

Le 20 janvier 2020, Accor a annoncé la conclusion d'un partenariat stratégique entre ALL-Accor Live Limitless et Grab, application phare d'Asie du Sud-Est, ouvrant à leurs membres l'accès à différents avantages et récompenses dans l'univers du voyage.

Le 22 janvier 2020, Accor et Sabre se sont associés pour développer la première plateforme technologique unifiée dédiée à l'hôtellerie.

Le 18 février 2020, Accor et Visa, leader mondial des paiements numériques, ont annoncé la conclusion d'un partenariat international qui ouvrira de nouvelles possibilités de paiement aux membres du programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless.

Depuis le début de l'année, la pandémie de Covid-19 au sein de nombreuses géographies amène les gouvernements à mettre en place des mesures exceptionnelles limitant les réunions publiques, leurs les déplacements, et imposant des confinements. En lien étroit avec ses partenaires, le Groupe suit de très près l'évolution de la situation dans les régions et adapte ses plans d'actions pour gérer au mieux les conséquences de ces mesures pour les collaborateurs et les clients des hôtels. L'ampleur de la pandémie, et sa diffusion toujours en cours à travers le monde, ne permettent pas actuellement d'évaluer les impacts financiers définitifs pour le Groupe, mais détériorent très significativement son environnement et ses activités.

Le 11 mars, Accor a annoncé enregistrer à fin février une baisse de son RevPAR de 4,5 % par rapport à la même période en 2019 à périmètre et change constants, avec un mois de février en baisse de 10,2 % en raison de la détérioration très significative de l'industrie du Tourisme, liée à l'expansion du Covid-19. Sur cette période de 2 mois, ce recul traduit une activité en net repli avec un impact du Covid-19 de l'ordre de 20 millions d'euros sur l'Excédent Brut d'Exploitation du Groupe. Depuis la dernière semaine de février, le Groupe constate une forte accélération de la baisse de l'activité en Europe, notamment en Italie, en France et en Allemagne, et a mis en place des mesures d'économie significatives pour palier en partie la réduction de l'activité. Au 2 avril 2020, plus de la moitié des hôtels sous enseigne Accor sont fermés, et deux tiers devraient l'être dans les semaines à venir.

En date des 23 et 24 mars 2020, les agences de notation Fitch et S&P ont décidé de réviser la perspective de Accor de stable à négative, reflétant les incertitudes quant aux impacts potentiels de la crise sanitaire du Covid-19, tout en maintenant les notes BBB- de la société, attestant de leur confiance en la solvabilité du Groupe en dépit de l'environnement actuel.

Pour mémoire, Accor a clôturé l'année avec une situation de trésorerie de près de 2,3 milliards d'euros, renforcée par la réalisation définitive de la cession de 85,8 % du capital d'Orbis auprès d'AccorInvest pour 1,06 milliard d'euros le 11 mars. Dans la même semaine, le Groupe a finalisé la cession du portefeuille des hôtels Mövenpick en location avec un impact positif de 430 millions d'euros sur la dette nette du Groupe. Dans un contexte mondial incertain, les deux opérations renforcent le bilan et la liquidité d'Accor.

Le 24 mars 2020, Accor a annoncé la finalisation de son programme de rachat d'actions lancé le 20 janvier 2020 pour un montant de 300 millions d'euros. À l'issue de ce programme, le Groupe a acquis 10 175 309 actions à un prix moyen de 29,48 euros. Dans le but de préserver sa liquidité, Accor a également annoncé la suspension des programmes de rachat d'actions jusqu'à nouvel ordre.

Parallèlement, dans un contexte d'incertitude et d'accélération de la pandémie de Covid-19 à travers le monde, le Conseil d'administration de Accor a pris la décision de reporter la date de l'Assemblée Générale annuelle initialement fixée le 30 avril 2020, au 30 juin 2020, à 10h, à son Siège social d'Issy-Les-Moulineaux.

Accor a également annoncé que le contrat de liquidité conclu avec Rothschild Martin Maurel, qui avait été suspendu le 3 mars 2020, a été réactivé à compter du 24 mars 2020.

Le 2 avril, suite à la dégradation brutale de l'environnement liée au Covid-19, Accor a décidé de mettre en place des actions supplémentaires drastiques. Au global, celles-ci incluent :

- L'interdiction de voyager, le gel des embauches, le chômage partiel ou technique concernant 75% des effectifs des sièges dans le monde au deuxième trimestre, générant une réduction minimum de 60 millions d'euros des coûts centraux sur l'année 2020
- La revue des investissements récurrents prévus pour 2020, aboutissant à une diminution de 60 millions d'euros des dépenses pour l'exercice.

Le Groupe continue parallèlement de rationaliser tous les autres foyers de coûts (distribution, marketing, informatique…), pour faire face à la réduction anticipée du chiffre d'affaires.

Le même jour, le Conseil d'administration de Accor a décidé ce jour de compléter les actions mises en place par le management, en retirant sa proposition de paiement du dividende prévu au titre de l'exercice 2019, soit 280 millions d'euros.

Après concertation avec les principaux actionnaires du Groupe, JinJiang International, Qatar Investment Authority, Kingdom Holding et Harris Associates (affilié à Natixis IM), Accor a décidé d'allouer 25% du dividende prévu (soit 70 millions d'euros) au lancement du « Fonds ALL Heartist », un véhicule ad hoc Covid-19 pour soutenir les collaborateurs, et, au cas par cas, les partenaires individuels en grande difficulté financière, ainsi que les parties prenantes qui soutiennent les communautés locales face à la crise.

Cette initiative reflète la volonté du Groupe et de ses actionnaires de participer concrètement et de manière significative aux initiatives mondiales de solidarité pour faire face à la crise sanitaire actuelle et anticiper les besoins futurs. Elle a reçu le soutien unanime des membres du Conseil d'Administration, qui ont décidé de diminuer le montant de leurs jetons de présence de 20% au bénéfice du Fonds ALL Heartist. Parallèlement, Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor, renonce à 25% de sa rémunération pendant la durée de la crise, le montant équivalent étant également apporté au Fonds.

Grâce à sa transformation récente vers un modèle « asset-light » et à sa stratégie de préservation des liquidités, Accor peut aujourd'hui s'appuyer sur un bilan fort, avec plus de 2,5 milliards d'euros de liquidités disponibles, et une ligne de crédit revolving non tirée de 1,2 milliard d'euros. S'il est encore trop tôt pour estimer la durée de cette crise, le Groupe anticipe d'ores et déjà de fortes répercussions sur ses performances pour 2020, mais demeure très optimiste sur les perspectives de l'industrie hôtelière, a fortiori sur celles du Groupe, que ce soit pour ses collaborateurs, ses propriétaires d'hôtels ou ses actionnaires.

Bien entendu, Accor informera le marché des impacts de la situation sur ses activités à chaque fois que cela sera nécessaire, et à l'occasion de ses prochaines publications de chiffre d'affaires et de résultat.



5.

États financiers

5.

5.1 Comptes consolidés et annexes 290
5.1.1 Compte de résultat consolidé 290
5.1.2 État du résultat global consolidé 291
5.1.3 État de la situation financière 292
5.1.4 Tableau des flux de trésorerie 294
5.1.5 Variations des capitaux propres consolidés 296
5.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés 297

5.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 358

5.3 Comptes annuels mère et annexes 362
5.3.1 Bilan au 31 décembre 2019 362
5.3.2 Compte de résultat au 31 décembre 2019 364
5.3.3 Notes annexes aux comptes annuels 366
5.3.4 Résultats des cinq derniers exercices clos 398

5.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 399

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	2018 *	2019
CHIFFRE D'AFFAIRES	3	3 282	4 049
Charges d'exploitation	3	(2 656)	(3 224)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	3	626	825
Amortissements et provisions		(120)	(328)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		505	497
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	5	80	3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS RÉSULTATS DES MISES EN ÉQUIVALENCE		585	501
Produits et charges non courants	6	(432)	177
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		153	678
Résultat financier	10	(63)	(75)
Impôts sur les résultats	11	(109)	(138)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		(19)	465
Résultat net des activités non poursuivies	2	2 303	20
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**2 284**	**485**
· dont part du Groupe		2 233	464
· liée aux activités poursuivies		(41)	447
· liée aux activités non poursuivies		2 274	17
· dont part des Intérêts minoritaires		51	21
· liée aux activités poursuivies		22	18
· liée aux activités non poursuivies		29	3
Résultat de base par action *(en euros)*			
Résultat net des activités poursuivies – par action		(0,27)	1,49
Résultat net des activités non poursuivies – par action		7,88	0,06
Résultat net – Part du Groupe par action		**7,61**	**1,55**
Résultat dilué par action *(en euros)*			
Résultat net dilué des activités poursuivies – par action		(0,27)	1,49
Résultat net dilué des activités non poursuivies – par action		7,87	0,06
Résultat net dilué – Part du Groupe par action	**12**	**7,60**	**1,55**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5 (voir note 2).*

5.1.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2018 *	2019
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**2 284**	**485**
Écarts de conversion	12	41	153
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	12	(24)	1
Écarts de conversion relatifs aux activités non poursuivies	12	9	1
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		**26**	**155**
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	12	(3)	4
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	12	(24)	(20)
Gains et pertes actuariels relatifs aux activités non poursuivies	12	7	(0)
Éléments non recyclables en résultat		**(19)**	**(16)**
Éléments du résultat global après impôt		**7**	**139**
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		**2 291**	**624**
· dont part du Groupe		2 246	607
· dont part des Intérêts minoritaires		45	17

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5 (voir note 2).*

5.1.3 État de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2018 *	Déc. 2019
ÉCARTS D'ACQUISITION	7	2 068	1 995
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	7	3 053	3 049
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	7	1 183	632
DROITS D'UTILISATION	8	-	531
Titres mis en équivalence	5	2 177	1 841
Actifs financiers non courants	10	339	383
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		2 516	2 224
Actifs d'impôts différés	11	199	218
Actifs sur contrats	3	174	216
Autres actifs non courants		4	4
Actifs non courants		**9 197**	**8 869**
Stocks	3	15	20
Clients	3	617	649
Autres actifs courants	3	258	264
Actifs financiers courants	10	55	61
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	2 820	2 279
Actifs courants		**3 764**	**3 274**
Actifs destinés à être cédés	2	14	1 761
TOTAL ACTIF		**12 975**	**13 904**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2018 *	Déc. 2019
Capital	12	848	813
Primes et réserves	12	2 361	4 427
Résultat de l'exercice		2 233	464
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES		5 441	5 703
Titres subordonnés à durée indéterminée	12	887	1 127
Capitaux propres part Groupe		**6 328**	**6 830**
Intérêts minoritaires	12	115	148
Capitaux propres	**12**	**6 443**	**6 978**
Dettes financières à long terme	10	2 760	2 820
Dettes de loyers long-terme	8	-	461
Passifs d'impôts différés	11	573	604
Provisions non courantes	9	125	89
Passifs sur contrats non courants	3	27	26
Passifs non courants		**3 484**	**4 001**
Fournisseurs	3	426	441
Autres passifs courants	3	698	703
Provisions courantes	9	449	316
Passifs sur contrats courants	3	201	228
Dettes financières à court terme	10	1 268	306
Dettes de loyers court terme	8	-	87
Passifs courants		**3 042**	**2 080**
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	2	6	845
TOTAL PASSIF		**12 975**	**13 904**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

5.1.4 Tableau des flux de trésorerie

	(en millions d'euros)	Notes	2018 *	2019
+	Excédent brut d'exploitation	3	626	825
+	Coût de l'endettement financier net	10	(50)	(73)
+	Impôts sur les sociétés payés		(127)	(122)
-	Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		24	19
-	Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		6	(0)
+	Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		60	86
+	Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	2	202	47
=	MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE		740	782
+	Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant	3	(9)	(32)
+	Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant des activités non poursuivies	2	(60)	31
+	Diminution (Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	3	10	(12)
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (AVANT ÉLÉMENTS NON COURANTS)		680	769
+	Gains (pertes) non récurrents (y compris impôts associés)		(176)	(126)
+	Éléments non courants des activités non poursuivies	2	(13)	(3)
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)		491	641
-	Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	7	(101)	(119)
-	Décaissements liés à des investissements de développement	7	(2 740)	(200)
+	Encaissements liés à des cessions d'actifs		4 578	678
+	Flux de trésorerie liés aux investissements/désinvestissements des activités non poursuivies	2	(214)	(28)
=	FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX FLUX D'INVESTISSEMENTS (B)		1 523	330
+	Émission de titres subordonnés à durée indéterminée	12	-	986
-	Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée	12	-	(796)
+	Augmentation (Réduction) de capital		(339)	21
-	Dividendes payés		(306)	(294)
-	Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	12	(37)	(42)
-	Remboursement de la dette long terme		(184)	(355)
+	Nouveaux emprunts long terme		492	546
=	AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		309	65
+	Programme de rachat d'actions propres		-	(489)
+	Rachat des minoritaires d'Orbis	2	-	(339)
+	Variation des dettes financières court terme		243	(215)
+	Remboursement de la dette de loyers		-	(136)
+	Flux de trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	2	(243)	(11)
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		(373)	(1 123)
+	Différence de conversion (D)		17	13
+	Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	2	26	2

	(en millions d'euros)	Notes	2018 *	2019
=	**VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)**		**1 684**	**(136)**
-	Trésorerie d'ouverture		1 048	2 837
-	Retraitements de juste valeur sur trésorerie		(20)	3
-	Reclassement de la trésorerie de clôture des groupes d'actifs destinés à être cédés		-	(6)
-	Variation de trésorerie des activités non poursuivies		126	(462)
+	Trésorerie de clôture		2 837	2 236
=	**VARIATION DE TRÉSORERIE**		**1 684**	**(136)**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5 (voir note 2).*

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 2017	290 122 153	870	2 684	(372)	2 260	5 442	341	5 783
Retraitements IFRS 9	-	-	-	-	(13)	(13)	-	(13)
SOLDE AU 1ER JANVIER 2018 RETRAITÉ	290 122 153	870	2 684	(372)	2 247	5 429	341	5 770
Augmentation de capital	(7 514 353)	(23)	(307)	-	(500)	(829)	1	(828)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(305)	(305)	(23)	(328)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	20	20	-	20
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Variations de périmètre *	-	-	-	-	(196)	(196)	(249)	(445)
Transactions avec les actionnaires	**(7 514 353)**	**(23)**	**(307)**	**-**	**(1 018)**	**(1 347)**	**(271)**	**(1 618)**
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	2 233	2 233	51	2 284
Autres éléments du résultat global	-	-	-	52	(39)	13	(6)	7
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**52**	**2 194**	**2 246**	**45**	**2 291**
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 1ER 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)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	29	29	-	29
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	148	148	-	148
Variations de périmètre	-	-	-	-	21	21	28	49
Autres variations	-	-	-	-	(4)	(4)	0	(4)
Transactions avec les actionnaires	**(11 675 450)**	**(35)**	**(435)**	**-**	**403**	**(67)**	**16**	**(51)**
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)**	**4 237**	**6 830**	**148**	**6 978**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*
** *Montants retraités dans le cadre de l'application des nouvelles normes (voir note 15).*

5.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés

note 1	Base de préparation	298
note 2	Structure du Groupe	300
note 3	Données opérationnelles courantes	305
note 4	Charges et avantages au personnel	312
note 5	Participations mises en équivalence	319
note 6	Données opérationnelles non courantes	323
note 7	Immobilisations incorporelles et corporelles	324
note 8	Contrats de location	330
note 9	Provisions	334
note 10	Financement et instruments financiers	335
note 11	Impôts sur les bénéfices	344
note 12	Capitaux propres et résultat par action	347
note 13	Éléments non comptabilisés	351
note 14	Autres informations	353
note 15	Adoption des nouvelles normes	356

NOTE 1 BASE DE PRÉPARATION

Les comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020.

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 2019. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site Internet de la Commission européenne [1].

1.2 Évolution du référentiel comptable

1.2.1 Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2019, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2018, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1er janvier 2019 et, le cas échéant, des textes non obligatoires appliqués par anticipation au 1er janvier 2019.

IFRS 16 « Contrats de location »

IFRS 16, la nouvelle norme sur les contrats de location, remplace la norme IAS 17 et les interprétations associées. Cette norme supprime la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement. Elle introduit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location au bilan des preneurs, avec constatation d'un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué et d'une dette au titre de l'obligation de paiements de loyers.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 rétrospectivement à compter du 1er janvier 2019, mais n'a pas retraité l'information comparative au titre de l'exercice 2018, comme permis par les dispositions spécifiques de transition prévues par la norme (« Approche rétrospective simplifiée »). En conséquence, les reclassements et ajustements résultant de la première application d'IFRS 16 sont reconnus dans le bilan d'ouverture au 1er janvier 2019. Les impacts de la première application d'IFRS 16 sur les comptes consolidés du Groupe sont présentés en note 15.

Interprétation IFRIC 23 « Incertitudes relatives aux risques fiscaux »

L'interprétation IFRIC 23 traite des positions fiscales incertaines relevant des impôts sur le résultat. Elle clarifie qu'une entité doit apprécier s'il est probable que l'administration fiscale accepte un traitement retenu dans ses déclarations fiscales, en supposant qu'elle dispose de toutes les informations pertinentes pour mener à bien ses contrôles. Si tel est le cas, la comptabilisation de l'impôt devra correspondre aux déclarations fiscales.

Accor a appliqué l'interprétation IFRIC 23 selon la méthode rétrospective, sans retraitement des données comparatives, comme autorisé par les dispositions spécifiques de transition. L'effet cumulatif de première application a été reconnu dans le bilan consolidé d'ouverture au 1er janvier 2019 (voir détails en note 15).

Par ailleurs, le Groupe a appliqué les textes suivants qui n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés :

- amendements à IAS 19 « Modification de régime, réduction ou liquidation de régime » qui précise que le coût des services rendus et les intérêts nets au titre des prestations définies pour la période qui suit une réévaluation doivent être estimés sur la base des nouvelles hypothèses déterminées à la date de modification ;
- amendements à IAS 28 et IFRS 9 « Intérêts à long terme dans une entreprise associée ou coentreprise » qui clarifie que les dispositions de la norme IFRS 9, notamment en matière de dépréciation, s'appliquent aux intérêts à long terme faisant partie de l'investissement net dans une entité mise en équivalence avant toute affectation d'une éventuelle quote-part de perte ou pertes de valeur en application des principes de la norme IAS 28 ;
- améliorations des IFRS cycle 2015-2017, comprenant notamment l'amendement à IAS 12 « Impôts sur le résultat » qui précise que les conséquences fiscales des dividendes doivent être comptabilisées en résultat, sauf si les montants distribués ont été comptabilisés à l'origine en dehors du résultat, en autres éléments du résultat global ou capitaux propres.

1.2.2 Futures normes, amendements de normes et interprétations

Le 1er janvier 2019, le Groupe a appliqué, par anticipation, les amendements aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux de référence « (phase 1) publiés par l'IASB en septembre 2019 et approuvés par l'Union européenne le 15 janvier 2020. Ces amendements, d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2020, sont applicables de façon rétrospective. Ils proposent des aménagements transitoires relatifs à l'application de la comptabilité de couverture, permettant le maintien sous certaines conditions des relations de couverture affectées par la réforme des taux de référence, avant la mise en œuvre effective de la réforme (voir détails en note 15).

Le Groupe n'a pas appliqué d'autres normes, amendements ou interprétations de normes applicables à compter d'un exercice postérieur au 31 décembre 2019, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

1.3 Méthode de conversion des éléments en devises

Les comptes consolidés sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

(1) *https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002/amending-and-supplementary-acts/acts-adopted-basis-regulatory-procedure-scrutiny-rps_en*

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 la période, 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.

1.4 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la Direction, l'utilisation de jugements, d'estimations et d'hypothèses susceptibles d'avoir une incidence sur les montants d'actifs, passifs, produits et charges figurant dans les comptes, ainsi que les informations fournies dans certaines annexes. Les hypothèses ayant par nature un caractère incertain, les réalisations pourront s'écarter des estimations. Pour l'exercice de son jugement, le Groupe se fonde sur son expérience passée et sur l'ensemble des informations disponibles considérées comme déterminantes au regard de son environnement et des circonstances.

Les estimations, les jugements et hypothèses présentant un caractère significatif qui ont été retenus, par le Groupe, pour l'établissement des états financiers consolidés au 31 décembre 2019 portent principalement sur :

- l'évaluation d'actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ;
- l'évaluation et les durées d'utilité des actifs corporels et incorporels ;
- l'estimation de la durée des contrats de location et l'évaluation de la dette de loyers ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et autres immobilisations ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et les plans fondés en actions ;
- l'évaluation des provisions pour risques et litiges ;
- la reconnaissance des impôts différés actifs.

NOTE 2 STRUCTURE DU GROUPE

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 5.

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 10.2. 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.

2.1 Évolution du périmètre de consolidation

La liste des principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe au 31 décembre 2019 figure en note 14.3.

2.1.1 Acquisitions de l'exercice

Le 19 juillet 2019, Accor a acquis une participation complémentaire de 20 % dans Rixos Hospitality pour un montant de 40 millions d'euros, comprenant un complément de prix estimé à 5 millions d'euros. Cette transaction porte la participation du Groupe à 70 % du capital et des droits de vote de l'entité, et lui permet d'en prendre le contrôle.

Le prix d'acquisition s'élève à 148 millions d'euros, en tenant compte de l'effet de la revalorisation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue par Accor ayant généré un profit de 8 millions d'euros reconnu en résultat sur l'exercice. Il comprend l'engagement donné par le Groupe de verser un dividende défini contractuellement au vendeur pour un montant estimé à 29 millions d'euros, reconnu en dette dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2019. Le Groupe bénéficie par ailleurs d'une option d'achat portant sur les 30 % restants exerçable en 2029.

L'écart d'acquisition provisoire s'élève à 90 millions d'euros, calculé selon la méthode du « goodwill partiel ». L'affectation du prix d'acquisition sera réalisée dans le délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition.

Rixos Hospitality a contribué pour 11 millions au chiffre d'affaires consolidé et 4 millions d'euros au résultat net sur la période du 19 juillet au 31 décembre 2019. Si l'acquisition avait été réalisée au 1er janvier 2019, le chiffre d'affaires consolidé et le résultat net du Groupe auraient été de 4,058 millions et 488 millions d'euros respectivement.

Cette acquisition a entraîné un décaissement (net de la trésorerie acquise) de 28 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice 2019.

2.1.2 Nouvelles participations mises en équivalence

Le 27 mai 2019, Accor a acquis une participation de 40,6 % dans le capital de Ken Group, opérateur parisien de salles de sport haut de gamme pour un montant de 30 millions d'euros. Compte tenu de l'influence notable exercée par le Groupe, la participation a été comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés.

Le 22 juillet 2019, Accor a exercé son option lui permettant d'acquérir une participation complémentaire de 20 % dans 25hours Hotels pour un montant de 22 millions d'euros, portant ainsi sa participation à 50 % du capital et des droits de vote de l'entité. Le Groupe conserve une influence notable sur l'entité, dans la mesure où la transaction est sans incidence sur les principes de gouvernance établis précédemment. Le Groupe dispose, en outre, d'une option d'achat lui permettant d'acquérir la totalité des actions restantes en 2023.

2.1.3 Cessions de l'exercice

Le 13 décembre 2019, Accor, qui détenait 10,2 % du capital de Huazhu Group Ltd, a cédé 4,9 % de ses titres pour un montant de 451 millions de dollars (soit 405 millions d'euros). Le Groupe a ainsi dégagé une plus-value de cession de 301 millions d'euros, présentée en « Produits et charges non courants » dans le compte de résultat consolidé. À l'issue de cette transaction, Accor conserve une influence notable sur Huazhu Group Ltd, notamment en raison du maintien de son siège au Conseil d'administration de la société.

Le 20 décembre 2019, Accor a cédé une tranche additionnelle de 5,2 % du capital d'AccorInvest à plusieurs actionnaires existants de la société pour un montant de 199 millions d'euros, dégageant ainsi une plus-value de cession de 19 millions d'euros. Le Groupe détient désormais 30 % du capital d'AccorInvest, correspondant au seuil minimum de détention auquel il s'était engagé lors de la cession de la participation majoritaire dans la société en 2018, dont l'obligation prendra fin en mai 2023.

Ces deux cessions ont entraîné un encaissement net de 597 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2019.

2.2 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.

2.2.1 Projet de cession d'Orbis

Description du projet

Le 26 novembre 2018, Accor, actionnaire à hauteur de 52,7 % du capital d'Orbis, société cotée à la Bourse de Varsovie, a lancé une offre publique d'achat portant sur les 21 800 593 actions Orbis non détenues, soit 47,3 % du capital. Le 23 janvier 2019, à l'issue de la période de souscription, le Groupe a acquis 33,1 % du capital d'Orbis pour un montant de 339 millions euros, portant ainsi sa participation à 85,8 % du capital. Cette opération a été comptabilisée comme une acquisition d'intérêts minoritaires, sans incidence sur la méthode de consolidation, dans la mesure où la société Orbis était déjà contrôlée par Accor.

Le 17 mai 2019, Orbis a annoncé sa décision de séparer ses activités de propriétaire exploitant (« Actifs hôteliers ») et ses activités de gestion et de franchise d'hôtels (« Services hôteliers ») dans le but de se recentrer sur son portefeuille d'actifs. Le 29 mai 2019, Orbis a annoncé son intention de vendre son activité de Services hôteliers et est entré en négociations exclusives avec Accor. Le 12 juin 2019, Orbis et Accor sont parvenus à un accord pour le rachat, par Accor, de l'activité Services hôteliers pour un montant de 1,2 milliard de zlotys (soit environ 286 millions d'euros). Le 31 octobre 2019, Orbis a cédé son activité de Services hôteliers à Accor qui devient le gestionnaire des 73 hôtels détenus en propre ou exploités sous contrat de location par Orbis avec la mise en place de contrats de gestion. Cette transaction intragroupe est sans impact sur les principaux agrégats du Groupe.

Conformément aux dispositions de la loi polonaise, la cession par Orbis de son activité Services hôteliers à Accor a été approuvée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Orbis le 18 octobre 2019. Elle a également été approuvée par le Conseil d'administration et le Conseil de surveillance d'Orbis.

Dans la continuité du déploiement de sa stratégie « asset light », Accor a par ailleurs annoncé, le 12 juin 2019, qu'il avait engagé un processus de cession de sa participation de 85,8 % au capital d'Orbis qui, à l'issue de la réalisation de la cession de son activité de Services hôteliers mentionnée ci-avant, est désormais recentré sur l'activité d'exploitation hôtelière, avec un portefeuille de 73 hôtels exploités en propre ou sous contrats de location.

En juin 2019, Accor a engagé des discussions avec plusieurs investisseurs potentiels. Le 16 décembre 2019, le Groupe a 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 (1,06 milliard d'euros). Cette transaction sera réalisée sous la forme d'une offre publique d'achat qui a été déposée le 17 décembre 2019 par AccorInvest auprès de l'Autorité Polonaise de Surveillance Financière, portant sur la totalité des actions du capital d'Orbis. Accor s'est engagé, de manière irrévocable, à apporter sa participation de 85,8 % à l'offre publique d'achat, sous réserve de l'obtention préalable de l'autorisation de la Commission européenne.

La finalisation de la transaction est attendue pour la fin du premier trimestre 2020.

Traitement comptable

Les actifs et passifs relatifs à l'activité Actifs hôteliers d'Orbis sont classés en actifs et passifs destinés à être cédés depuis le 30 juin 2019, date à laquelle les conditions d'application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » ont été remplies. Le Groupe considère que l'activité Actifs hôteliers d'Orbis constitue une ligne d'activité principale et distincte au sens de la norme. En effet, elle représente une part significative du segment opérationnel Actifs hôteliers du Groupe et la totalité de ses opérations en Europe de l'Est et Europe centrale. Elle est donc qualifiée d'activité non poursuivie.

Dans les comptes consolidés du Groupe, l'activité Actifs hôteliers d'Orbis est présentée comme suit :

- les actifs destinés à la vente et les passifs associés sont présentés séparément des autres actifs et passifs sur des lignes spécifiques de l'état de la situation financière au 31 décembre 2019. Ils sont évalués au montant le plus faible de leur valeur nette comptable telle qu'arrêtée au 30 juin 2019 (entraînant un arrêt des amortissements à compter de cette date) et de leur juste valeur nette des frais de cession. Au 31 décembre 2019, la comparaison entre ces deux éléments ne fait apparaître aucune perte de valeur ;
- le résultat net de l'exercice est isolé sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies » et les éléments du résultat global sont présentés séparément. L'information fournie sur la période comparative 2018 a été retraitée en conséquence ;
- les flux de trésorerie attribuables à l'activité Actifs hôteliers d'Orbis sont présentés distinctement dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe, avec retraitement de l'exercice 2018 présenté en comparatif.

Le détail des actifs d'Orbis classés en actifs destinés à la vente au 31 décembre 2019 et passifs associés, ainsi que leur contribution au résultat net et aux flux de trésorerie consolidés du Groupe sur les exercices 2018 et 2019 sont présentés ci-après en note 2.2.4.

2.2.2 Projet de cession des hôtels Mövenpick exploités en location

Le 13 décembre 2019, Accor a conclu un accord avec HR Group, fond privé allemand, afin de céder 70 % du capital et des droits de vote de sa filiale Hospitality Swiss PropCo AG, qui exploite sous contrats de location 16 hôtels Mövenpick situés en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 millions d'euros. Accor conservera une participation minoritaire de 30 % dans l'entité et continuera de gérer les hôtels sous marque Mövenpick dans le cadre de la mise en place de contrats de gestion.

La transaction est soumise aux procédures de contrôle des fusions par l'autorité de la concurrence allemande.

Accor considère que l'opération de cession envisagée conduira à une perte de contrôle de l'entité, en application des dispositions de la norme IFRS 10 « États financiers consolidés ». À l'issue de l'opération, les droits qui seront détenus par le Groupe (droits de vote conservés cumulés aux droits résultants des contrats de gestion) ne lui permettront pas de diriger unilatéralement les activités pertinentes de l'entité, à savoir l'exploitation hôtelière et la politique de gestion patrimoniale. Lors de sa réalisation, l'opération de cession aboutira à la décomptabilisation des actifs et des passifs de l'entité Hospitality Swiss PropCo AG et à la comptabilisation d'une ligne de titres mis en équivalence, à hauteur de la participation résiduelle détenue.

Compte tenu de l'avancement du projet, le Groupe prévoit de finaliser l'opération de cession sur le premier trimestre 2020. En conséquence, les actifs et passifs de l'entité Hospitality Swiss PropCo AG ont été reclassés en tant que groupe d'actifs détenus en vue de la vente au 31 décembre 2019. En application des dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », la valeur nette comptable du groupe d'actifs a été ramenée à sa valeur de réalisation diminuée des frais de cession, conduisant à constater une perte de 23 millions d'euros présentée sur la ligne « Produits et charges non courants » dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Cette perte a été intégralement imputée sur l'écart d'acquisition des hôtels du portefeuille.

2.2.3 Projet de cession de John Paul

Accor considère que la réalisation d'un partenariat en vue de la cession du contrôle de sa filiale John Paul au cours de l'exercice 2020 est hautement probable et applique en conséquence les dispositions de la norme IFRS 5 relative aux actifs et passifs destinés à la vente au 31 décembre 2019. À cette date, la comparaison de la valeur nette comptable des actifs et des passifs de cette filiale avec leur juste valeur nette de frais de cession ne fait apparaître aucune perte de valeur.

2.2.4 Informations financières détaillées

Actifs et passifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2019, les principaux actifs destinés à être cédés et passifs associés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Orbis	Mövenpick	John Paul
Immobilisations incorporelles	62	7	52
Immobilisations corporelles	516	24	1
Droits d'utilisation	138	423	5
Autres actifs non courants	(7)	2	(6)
Actifs non courants	**709**	**455**	**51**
Clients et autres actifs courants	41	13	13
Trésorerie et équivalents de trésorerie	471	3	4
Actifs destinés à être cédés	2	-	-
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	**1 222**	**471**	**68**
Passifs non courants	**162**	**406**	**10**
Dettes financières court terme	71	-	0
Dettes de loyers court terme	12	32	1
Fournisseurs et autres passifs courants	113	21	15
PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	**358**	**459**	**27**

Activités non poursuivies

Le résultat net de l'activité Actifs hôteliers d'Orbis se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2019
Chiffre d'affaires	**328**	**338**
Charges d'exploitation	(228)	(234)
Résultat brut d'exploitation	**100**	**103**
Loyers immobiliers	(13)	(3)
Excédent brut d'exploitation	**87**	**101**
Amortissements et provisions	(42)	(26)
Résultat d'exploitation	**45**	**74**
Produits et charges non courants	31	12
Résultat financier	(4)	(11)
Impôts sur les résultats	(10)	(54)
RÉSULTAT NET	**62**	**20**

Les flux de trésorerie attribuables à l'activité Actifs hôteliers d'Orbis sont les suivants :

(en millions d'euros)	2018	2019
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	79	76
Flux de trésorerie des activités d'investissements	(4)	(28)
Flux de trésorerie des activités de financement	(15)	(11)
Écarts de conversion	3	2
VARIATION DE TRÉSORERIE	**63**	**39**

NOTE 3 DONNÉES OPÉRATIONNELLES COURANTES

3.1 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 cinq régions opérationnelles suivantes :

- Europe ;
- Afrique Moyen-Orient ;
- Asie-Pacifique ;
- Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes ;
- Amérique du Sud.

Actifs Hôteliers & 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 ».

3.1.1 Informations par pôle stratégique

La performance du Groupe par pôle d'activité s'établit comme suit :

			Variation (%)	
(en millions d'euros)	**2018 ***	**2019**	**Réel**	**PCC (1)**
HotelServices	2 618	2 894	+ 10,5 %	+ 4,6 %
· dont Management & Franchise	964	1 026	+ 6,4 %	+ 3,8 %
· dont Services aux propriétaires	1 654	1 867	+ 12,9 %	+ 5,1 %
Actifs Hôteliers & autres	751	1 077	+ 43,4 %	+ 2,9 %
Nouvelles activités	149	159	+ 7,2 %	+ 3,8 %
Holding/Éliminations	(236)	(81)	N/A	N/A
CHIFFRE D'AFFAIRES	**3 282**	**4 049**	**+ 23,4 %**	**+ 3,8 %**
HotelServices	705	741	+ 5,1 %	+ 5,8 %
· dont Management & Franchise	659	765	+ 16,1 %	+ 8,3 %
· dont Services aux propriétaires	46	(24)	(151,3)%	(23,2)%
Actifs Hôteliers & autres	80	216	+ 168,0 %	(7,3)%
Nouvelles Activités	(28)	(2)	+ 93,0 %	+ 88,8 %
Holding/Éliminations	(132)	(129)	N/A	N/A
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**626**	**825**	**+ 31,9 %**	**+ 5,9 %**

* *Montants retraités de l'application de la norme IFRS 5.*
(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 intervenues en 2019, ainsi que les effets de change sur les comptes.*

La ligne « Holding/Éliminations » comprend l'élimination des flux réalisés avec AccorInvest préalablement à sa cession en mai 2018 ainsi que ceux réalisés avec Orbis, en application des principes de consolidation.

La variation du pôle Actifs Hôteliers & autres s'explique principalement par l'effet année pleine des acquisitions de Mövenpick Hotels & Resorts et Mantra. Sur l'exercice 2019, ces acquisitions contribuent à hauteur de 642 millions d'euros au chiffre d'affaires et 168 millions d'euros à l'excédent brut d'exploitation (respectivement 350 millions d'euros et 44 millions d'euros sur la période comparative).

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 473 millions d'euros en 2019 (374 millions d'euros en 2018 et 448 millions d'euros en incluant le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest sur les cinq premiers mois de 2018).

AccorInvest est le principal client du Groupe avec une contribution au chiffre d'affaires consolidé de 9 % et 11 % respectivement sur les exercices 2018 et 2019.

3.1.2 Informations détaillées de l'activité Management & Franchise

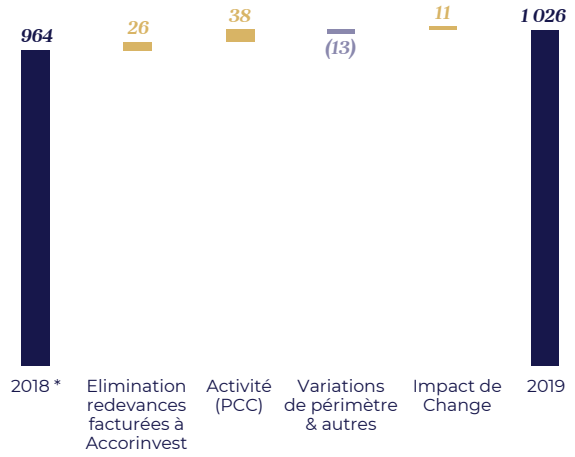
A. Chiffre d'affaires de l'activité Management & Franchise

			Variation *(%)*	
(en millions d'euros)	**2018 ***	**2019**	**Réel**	**PCC [1]**
Europe	500	525	+ 4,9 %	+ 4,0 %
Afrique et Moyen-Orient	80	107	+ 32,9 %	+ 5,3 %
Asie-Pacifique	209	214	+ 2,1 %	+ 2,3 %
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	132	132	(0,2)%	+ 1,5 %
Amérique du Sud	43	49	+ 15,5 %	+ 13,0 %
TOTAL	**964**	**1 026**	**+ 6,4 %**	**+ 3,8 %**

* *Montants retraités de l'application de la norme IFRS 5.*
(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 2019, ces redevances incluent environ 30 % de redevances de gestion variables (ou *incentive fees*), assises sur la profitabilité de l'hôtel.

L'évolution du chiffre d'affaires de l'activité Management & Franchise se décompose de la façon suivante :



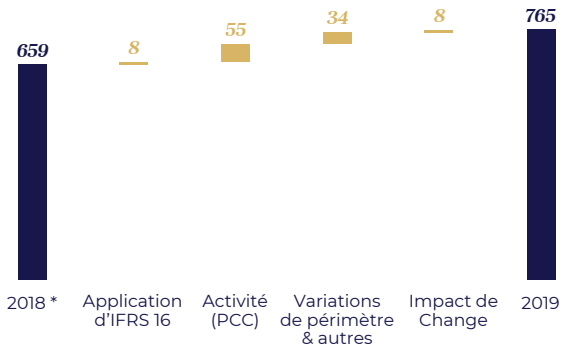
** Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15*

B. Excédent Brut d'Exploitation de l'activité Management & Franchise

			Variation *(%)*	
(en millions d'euros)	**2018 ***	**2019**	**Réel**	**PCC [1]**
Europe	387	416	+ 7,5 %	+ 6,6 %
Afrique et Moyen-Orient	51	82	+ 59,3 %	+ 14,5 %
Asie-Pacifique	128	152	+ 18,4 %	+ 8,9 %
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	76	92	+ 19,9 %	+ 7,5 %
Amérique du Sud	16	24	+ 45,1 %	+ 21,4 %
TOTAL	**659**	**765**	**+ 16,1 %**	**+ 8,3 %**

* *Montants retraités de l'application de la norme IFRS 5.*
(1) *PCC : à périmètre et change constants.*

L'évolution de l'excédent brut d'exploitation de l'activité Management & Franchise s'analyse comme suit :



** Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15*

3.2 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 profitabilité 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 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 3.1 ci-avant.

3.3 Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	**2018 ***	2019
Coûts des marchandises vendues	(76)	(107)
Charges de personnel	(1 722)	(1 939)
Loyers immobiliers	(135)	(62)
Énergie, entretien et maintenance	(51)	(70)
Taxes d'exploitation	(46)	(60)
Autres charges d'exploitation	(627)	(986)
CHARGES D'EXPLOITATION	**(2 656)**	**(3 224)**

* *Montants retraités de l'application de la norme IFRS 5.*

Suite à l'application d'IFRS 16, la charge de loyers immobiliers constatée en 2019 correspond à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location.

Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques. Elles incluent l'effet de l'élimination des flux intragroupes réalisés avec les activités non poursuivies, avec AccorInvest sur les cinq premiers mois de 2018 et avec Orbis sur les deux exercices.

3.4 Besoin en Fonds de Roulement

Le besoin en fonds de roulement est composé des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2018 *	Variation	Déc. 2019
Stocks	15	5	20
Clients	617	32	649
Autres actifs courants	258	6	264
Actifs courants	**890**	**43**	**933**
Fournisseurs	426	15	441
Autres passifs courants	698	4	703
Passifs courants	**1 125**	**19**	**1 144**
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**235**	**(25)**	**210**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

La variation du besoin en fonds de roulement se décompose comme suit :



* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

3.4.1 Actifs courants

Les créances clients se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
Valeurs brutes	687	720
Provisions	(70)	(71)
CRÉANCES CLIENTS	**617**	**649**

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
TVA à récupérer	82	88
Créances d'impôts et taxes	11	12
Autres débiteurs	145	143
Charges constatées d'avance	41	28
Valeur brute	**279**	**271**
Provisions	(21)	(7)
VALEUR NETTE	**258**	**264**

3.4.2 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018 *	Déc. 2019
TVA à payer	62	63
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	220	219
Dettes d'impôts et taxes	91	161
Autres créanciers	250	193
Produits constatés d'avance	75	66
AUTRES PASSIFS COURANTS	**698**	**703**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

La variation du poste « Dettes d'impôts et taxes » s'explique principalement par la constatation d'un passif de 38 millions d'euros dans le cadre de la première application de l'interprétation IFRIC 23 au 1er janvier 2019 et par le reclassement des provisions pour risques fiscaux d'un montant de 27 millions en dette d'impôt à cette date.

3.5 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 également les réductions de chiffre d'affaires octroyées d'avance aux clients et pour lesquelles les services correspondants n'ont pas encore été transférés (principalement les *key moneys*) ;
- 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. Ils correspondent essentiellement aux produits différés au titre du programme fidélité (incluant le montant à reverser aux propriétaires hôteliers et partenaires lors de l'utilisation des points) et des droits d'entrée facturés à la signature de contrats.

(en millions d'euros)	Déc. 2018 *	Déc. 2019
Versements d'avance aux propriétaires	174	216
Actifs sur contrats	**174**	**216**
Facturations d'avance aux propriétaires	27	26
Points différés du programme de fidélité	201	228
Passifs sur contrats	**227**	**254**
ACTIFS ET PASSIFS NETS SUR CONTRATS	**(53)**	**(38)**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

NOTE 4 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

4.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

Effectifs	2018 *	2019
Effectifs temps plein	18 667	19 254

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

La notion d'effectifs temps plein se définit comme le nombre d'heures total travaillées sur l'exercice par rapport au nombre d'heures légales total. Les effectifs des sociétés mises en équivalence ne sont pas pris en compte.

4.2 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 4.4.

Les charges de personnel se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2018 *	2019
Salaires et charges sociales	(1 701)	(1 911)
Paiements en actions	(21)	(28)
CHARGES DE PERSONNEL	**(1 722)**	**(1 939)**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

4.3 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.

4.3.1 Synthèse des engagements pour retraites et assimilés

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
Régimes de retraite	95	72
Autres avantages long terme	6	4
Provision au passif	**102**	**75**
Excédent sur régimes de retraites	4	4
Actif de retraites	**4**	**4**
ENGAGEMENT NET	**98**	**71**
· dont provision nette pour retraites	92	68
· dont provision pour autres engagements	6	4

4.3.2 Description des régimes

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies concernent principalement :

- **régimes de retraite :** les principaux régimes se situent en France (35 % de l'obligation), au Royaume-Uni (27 % 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. Dans les holdings, le régime de retraite bénéficie aux cadres supérieurs. 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.

4.3.3 Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont détaillées ci-dessous :

	Taux d'actualisation		Évolution des salaires	
	Déc. 2019	Déc. 2018	Déc. 2019	Déc. 2018
France	0,5 %	1,6 %	3 % – 4 %	3 % – 4 %
Belgique	0,5 %	1,6 %	2,8 %	2,8 %
Suisse	0,1 %	1,2 %	1,0 %	1,0 %
Canada	2,8 % – 3,0 %	3,5 % – 3,8 %	3,0 %	3,0 %
États-Unis	2,3 %	3,3 %	3,0 %	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.

4.3.4 Décomposition et évolution des engagements

Au 31 décembre 2019, 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	76	51	58	15	5	10	215
Juste valeur des actifs de couverture	(35)	(39)	(61)	(9)	(4)	(2)	(151)
Plafond de l'excédent	-	3	-	-	-	1	4
ENGAGEMENT NET	**41**	**15**	**(3)**	**6**	**1**	**8**	**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 1er janvier 2019	**225**	**(136)**	**4**	**92**
Coût des services rendus	10	-	-	10
Charge nette d'intérêts	5	(3)	-	2
Autres éléments [1]	(40)	-	-	(40)
Charge / (produit) en résultat	**(24)**	**(3)**	**-**	**(27)**
Gains/(pertes) liés aux effets d'expérience	10	(10)	-	(1)
Gains/(pertes) liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(1)	-	-	(1)
Gains/(pertes) liés aux modifications d'hypothèses financières	15	-	-	15
Écarts actuariels	**24**	**(10)**	**0**	**14**
Versements	(12)	2	-	(9)
Écarts de change et autres	3	(4)	0	(1)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**215**	**(151)**	**4**	**68**

(1) Conformément à l'ordonnance publiée le 3 juillet 2019, en application de la loi Pacte (art. 197), les droits acquis par les bénéficiaires au titre des régimes de retraites supplémentaires à prestations définies du Groupe ont été gelés. L'effet du gel de ces régimes a été qualifié de modification de régime au sens de la norme IAS 19 « Avantages du personnel », conduisant à une reprise de provision de 37 millions d'euros comptabilisée en compte de résultat de l'exercice en produits et charges non courants.

4.3.5 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 2019, la décomposition des actifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Canada	France	Royaume-Uni	Belgique	Autres	Total
Obligations	29	27	-	-	1	58
Actions	10	5	-	-	1	15
Contrats d'assurance	-	-	-	9	3	12
Immobilier	-	3	-	-	1	4
Liquidité	-	0	3	-	0	3
Autres	-	0	58	-	1	59
ACTIFS DE COUVERTURE	**39**	**35**	**61**	**9**	**7**	**151**

Le taux de rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme est aligné sur le taux d'actualisation.

4.3.6 Analyse de sensibilité

À fin 2019, 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	(9)
Impact d'une baisse du taux d'actualisation de 0,5 pt	12

4.3.7 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)	2020	2021	Au-delà	Total
Prestations attendues	11	10	96	118

4.4 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 deux et quatre ans selon les plans.

La juste valeur de l'avantage accordé aux salariés est déterminée par des experts indépendants par application du modèle « Monte Carlo ». Elle est basée sur le cours de Bourse de l'action à la date d'attribution, 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 2019 sont quasiment 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 2019, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 28 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2018	2019
Plans attribués en 2015	1	0
Plans attribués en 2016	5	1
Plans attribués en 2017	11	10
Plans attribués en 2018	4	8
Plans attribués en 2019	-	7
Plans d'actions sous conditions de performance	**21**	**26**
Plans d'actionnariat salarié	**-**	**2**
TOTAL	**21**	**28**

4.4.1 Plans d'actions sous conditions de performance

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

(en nombre de titres)	2018	2019
Actions sous conditions de performance à l'ouverture	**3 046 630**	**3 503 637**
Actions attribuées sur l'exercice	655 292	1 312 795
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(114 050)	(152 576)
Actions livrées sur l'exercice	(84 235)	(844 250)
Actions sous conditions de performance à la clôture	**3 503 637**	**3 819 606**

Plans d'actions de performance

Le 31 mai 2019, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 1 275 675 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 28,02 euros, sur la base d'un cours de l'action à 32,97 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 trois critères de performance suivants, appréciés sur les exercices 2019 à 2022 :

- 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 ;
- 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.

Le 25 octobre 2019, le Groupe a mis en place un plan d'attribution d'actions sous conditions de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en mai.

La valeur de ces plans s'élève à 37 millions d'euros et sera comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. La charge constatée sur l'exercice au titre de ces plans est de 7 millions d'euros.

Les principales caractéristiques et hypothèses retenues pour valoriser ces plans sont les suivantes :

	Plan	
Caractéristiques	**Mai**	**Octobre**
Nombre d'actions attribuées	1 275 675	37 120
Période d'acquisition	3 ans	3 ans
Cours de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	32,97	38,35
Juste valeur de l'action *(en euros)*	28,02	32,96

4.4.2 Plans d'options de souscription d'actions

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

	31 décembre 2018		31 décembre 2019	
	Nombre d'options	**Prix d'exercice moyen pondéré**	**Nombre d'options**	**Prix d'exercice moyen pondéré**
Options non exercées en début de période	**1 267 511**	**28,55 €**	**459 051**	**29,05 €**
Options annulées/échues sur l'exercice	(28 283)	28,32 €	(9 330)	31,72 €
Options exercées sur l'exercice	(780 177)	26,66 €	(258 944)	30,75 €
Options non exercées à fin de période	**459 051**	**29,05 €**	**190 777**	**26,60 €**
Options exerçables en fin de période	**459 051**	**29,05 €**	**190 777**	**26,60 €**

Au 31 décembre 2019, les caractéristiques des options non exercées sont les suivantes :

Plan	Date d'attribution	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle	Prix d'exercice
Plan 25	Mars 2012	167 980	3 mois	26,41 €
Plan 26	Mars 2012	12 797	3 mois	26,41 €
Plan 27	Sept 2013	10 000	1 an et 9 mois	30,13 €

4.4.3 Plans d'actionnariat salariés

Sur l'exercice, Accor a mis en œuvre un plan d'actionnariat avec effet de levier dénommé « Share 19 » à destination des salariés du Groupe dans 10 pays. Les salariés éligibles ont eu la possibilité de souscrire des actions Accor à un prix fixé à 33,11 euros par l'intermédiaire d'un Fond commun de placement d'entreprise (FCPE), ou en actionnariat direct assorti d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions *Stock Appreciation Rights* (ou SAR) dans les pays où la mise en place d'un FCPE n'a pas été possible ou pertinente.

Le prix de souscription a été fixé le 25 novembre 2019 par le Président-directeur général. Il correspond à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Accor SA au cours des 20 séances précédent la date de fixation, diminuée d'une décote de 15 %. Les actions sont indisponibles pendant une durée de cinq ans, sauf cas de déblocage anticipé prévu contractuellement. Les salariés bénéficient d'une garantie de leur investissement personnel sur toute la durée du plan et peuvent bénéficier de la hausse du cours de l'action selon une formule prédéfinie.

Le 19 décembre 2019, le Groupe a ainsi émis 613 058 actions nouvelles de 3 euros de nominal réservées à ses salariés dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « Share 19 » et qui ont été souscrites pour un prix unitaire de 33,11 euros. Une prime d'émission de 18 millions d'euros a ainsi été dégagée sur l'exercice, représentant la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire par Accor lors de l'émission.

La charge comptabilisée au titre de ce plan sur l'exercice 2019 s'élève à 2 millions d'euros.

4.5 Rémunérations des dirigeants

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif, constitué de quinze membres à fin décembre 2019 (quinze membres à fin décembre 2018), 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)	2018	2019
Avantages à court terme reçus	19	21
Paiements sur la base d'actions	8	9
Indemnités de fin de contrat de travail	0	2
Avantages postérieurs à l'emploi	3	(15)
RÉMUNÉRATION GLOBALE	**30**	**16**

La diminution des avantages postérieurs à l'emploi est notamment liée à la reprise de provision liée au gel des régimes de retraites supplémentaires à prestations définies (voir note 4.3).

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 2019 est de 1 million d'euros.

NOTE 5 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.

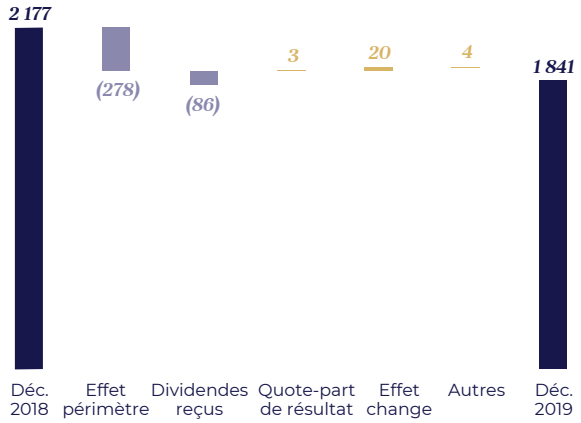
5.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

Les principales contributions des entreprises associées et co-entreprises s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2019
AccorInvest	45	34
Huazhu Group Ltd	19	9
Autres	13	3
Entreprises associées	**77**	**45**
sbe	(5)	(46)
Autres	8	4
Co-entreprises	**2**	**(42)**
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**80**	**3**
· dont quote-part de résultat avant impôts	109	35
· dont quote-part d'impôt	(29)	(32)

5.2 Valeur des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
AccorInvest	1 275	1 056
Huazhu Group Ltd	200	113
Autres	444	529
Entreprises associées	**1 919**	**1 698**
sbe	102	62
Autres	156	81
Co-entreprises	**258**	**142**
TOTAL	**2 177**	**1 841**



Au 31 décembre 2019, la diminution des titres correspond essentiellement à la cession de 5,2 % des titres de AccorInvest et la cession de 4,9 % des titres de Huazhu Group Ltd (voir note 2).

5.3 Informations financières résumées

5.3.1 Co-entreprises significatives

Accor détient une participation de 50 % dans sbe Entertainment Group, société qui assure la gestion et l'exploitation d'hôtels et de restaurants, essentiellement aux États-Unis.

Les principales données financières à 100 % de sbe sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Sept. 2019
Bilan	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4
Autres actifs courants	22
Actifs non courants	291
Actifs destinés à être cédés	476
Passifs courants	53
Passifs financiers non courants	559
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	438
ACTIFS NET	**(257)**
Part du Groupe en %	50,0 %
Actif net part Groupe	(128)
Écarts d'acquisition	190
VALEUR COMPTABLE DES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	**62**
Compte de résultat	
Chiffre d'affaires	238
Amortissements et provisions	(31)
Résultat financier	(75)
Impôts sur les résultats	3
Résultat net	**(93)**
Éléments du résultat global	(0)
Résultat global	**(93)**
Dividendes reçus par le Groupe	-

Dans les comptes consolidés du Groupe, la quote-part de résultat de sbe est prise en compte sur une période de 12 mois glissants arrêtés à fin septembre 2019, compte tenu des délais de mise à disposition des comptes annuels de la Société.

Les Actifs et Passifs destinés à être cédés correspondent à deux actifs hôteliers. sbe a engagé des négociations exclusives en vue de leur cession. Compte tenu de l'avancement des négociations, la société prévoit de finaliser la cession au cours du premier semestre 2020.

Dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2019, la perte nette enregistrée par sbe 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 de valeur. Les principales hypothèses retenues dans le cadre de ce test sont un taux d'actualisation de 8,9 % et un taux de croissance à l'infini de 2 %. Afin que la valeur recouvrable devienne égale à la valeur comptable, il faudrait augmenter le taux d'actualisation de + 110 points de base.

5.3.2 Entreprises associées significatives

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 5,3 %.

Les principales données financières à 100 % de ces deux sociétés sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2019 AccorInvest	Déc. 2019 Huazhu Group Ltd
Bilan		
Actifs courants	727	755
Actifs non courants	6 528	4 871
Actifs destinés à être cédés	276	-
Passifs courants	1 248	1 334
Passifs non courants	5 508	3 326
Passifs destinés à être cédés	44	-
ACTIFS NET	**730**	**966**
Part du Groupe en %	30,0 %	5,3 %
Actif net part Groupe	219	51
Écarts d'acquisition	838	62
VALEUR COMPTABLE DES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	**1 056**	**113**
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	3 994	1 420
Résultat net	**96**	**81**
Éléments du résultat global	16	(2)
Résultat global	**112**	**79**
Dividendes reçus par le Groupe	64	1

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 2019, compte tenu des délais de publication des comptes annuels de la Société.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'une entreprise associée ou d'une co-entreprise à transférer des fonds à Accor sous forme de dividendes en trésorerie ou à rembourser des prêts et des créances.

NOTE 6 DONNÉES OPÉRATIONNELLES NON COURANTES

Principes comptables

Afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle du Groupe ainsi que ceux qui, par nature, ne rentrent pas dans l'appréciation de la performance opérationnelle courante sont identifiés sur la ligne « Produits et charges non courants » du compte de résultat. Ce poste inclut principalement les charges de restructuration, les pertes de valeur constatées dans le cadre des tests de dépréciations, les plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés ainsi que les impacts liés à l'évolution du périmètre de consolidation (frais et honoraires directement liés aux transactions, résultats de cession et réévaluations de participation antérieurement détenues).

(en millions d'euros)	**2018 ***	**2019**
Dépréciation d'actifs	(250)	(181)
Reprise de provision retraite	-	37
Charges de restructuration	(126)	(8)
Plus ou moins-values de cession	2	352
Autres produits et charges non récurrents	(58)	(22)
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	**(432)**	**177**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

Sur l'exercice 2019, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- des dépréciations concernant des actifs hôteliers exploités en Australie pour (150) millions d'euros (voir note 7.4.1) et les hôtels Mövenpick en cours de cession pour (23) millions d'euros (voir note 2.2.2) ;
- une reprise de provision de 37 millions d'euros résultant du gel des régimes de retraite supplémentaires en application de la loi Pacte en France (voir note 4.3.4) ;
- des produits de cessions constatés sur :
  - la cession de 4,9 % du capital de Huazhu Group Ltd (voir note 2.1.3) pour 301 millions d'euros,
  - la cession de la participation détenue dans l'hôtel Fairmont Claremont aux États-Unis pour 32 millions d'euros,
  - et sur la cession d'une tranche additionnelle du capital d'AccorInvest pour 19 millions d'euros (voir note 2.1.3) ;
- une indemnité d'expropriation de 25 millions d'euros concernant un hôtel au Royaume-Uni ;
- des coûts directement liés aux acquisitions et des coûts d'intégration pour (17) millions notamment concernant les groupes Mövenpick Hotels & Resorts, Mantra et FRHI.

Sur l'exercice 2018, ce poste comprenait essentiellement des dépréciations concernant les Nouvelles Activités pour (246) millions d'euros, des coûts de restructuration pour (126) millions d'euros principalement liés à un plan de transformation en Europe et dans les sièges parisiens du Groupe et des coûts d'acquisition pour (23) millions d'euros.

NOTE 7 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

7.1 Écarts d'acquisition

Principes comptables

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.

La variation des écarts d'acquisition sur l'exercice s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018 *	Variations de périmètre	Écarts de conversion & autres	Reclass. IFRS 5	Déc. 2019
Europe	355	-	7	-	362
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	233	90	14	-	337
Asie-Pacifique	497	-	13	-	510
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	279	-	9	-	288
Amérique du sud	73	-	(5)	-	68
HOTELSERVICES	1 437	90	38	-	1 565
ACTIFS HÔTELIERS ET AUTRES	567	(3)	3	(55)	513
NOUVELLES ACTIVITÉS	353	-	(1)	(87)	265
Valeur brute	**2 358**	**87**	**40**	**(142)**	**2 343**
Pertes de valeur	(290)	-	(176)	118	(348)
VALEUR NETTE	**2 068**	**87**	**(136)**	**(24)**	**1 995**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018.*

Sur l'exercice 2019, le Groupe a reconnu un écart d'acquisition provisoire de 90 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition de Rixos Hospitality (voir note 2) alloué au pôle HotelServices Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique.

L'affectation du prix d'acquisition de Mövenpick Hotels & Resort, acquis le 3 septembre 2018, a été finalisée sur l'exercice. La juste valeur de la situation nette acquise s'élève à 413 millions de francs suisses (367 millions d'euros) et comprend principalement :

- les contrats de gestion conclus avec les propriétaires hôteliers reconnus pour 204 millions de francs suisses ;
- la marque Mövenpick reconnue pour 146 millions de francs suisses ;
- des actifs corporels (principalement des agencements) pour 23 millions de francs suisses ;
- des actifs courants pour 137 millions de francs suisses dont 98 millions de trésorerie ;
- des impôts différés passifs pour 30 millions de francs suisses ;
- des provisions pour 15 millions de francs suisses ; et
- des passifs courants pour 55 millions de francs suisses.

L'écart d'acquisition définitif s'élève à 221 millions de francs suisses, soit 196 millions d'euros, sur la base d'un prix d'acquisition de 634 millions de francs suisse (563 millions d'euros). Il a été alloué au pôle HotelServices pour 189 millions de francs suisses (soit 168 millions d'euros) sur les zones Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique (78 millions de francs suisses), Europe (70 millions de francs suisses) et Asie-Pacifique (41 millions de francs suisses), ainsi qu'aux actifs hôteliers pour 32 millions de francs suisses (28 millions d'euros).

L'affectation du prix d'acquisition de 21c Museum Hotels, acquis le 28 septembre 2018, et d'Atton Hoteles, acquis le 12 novembre 2018, a également été finalisée sur l'exercice.

L'écart d'acquisition de 21c Museum, déterminé selon la méthode du *goodwill* partiel, s'élève à 20 millions de dollars, soit 17 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- d'une part, le prix d'acquisition de 52 millions de dollars et les intérêts minoritaires évalués à leur quote-part dans l'actif net pour 6 millions de dollars ; et
- d'autre part, la situation nette acquise d'un montant de 38 millions de dollars, comprenant essentiellement les contrats de gestion et la marque 21c reconnus pour respectivement 37 millions de dollars et 6 millions de dollars, ainsi que des impôts différés passifs pour 6 millions de dollars.

Il a été alloué au pôle HotelServices Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes.

Concernant Atton Hoteles, l'écart d'acquisition ressort à 7 milliards de pesos chiliens (8 millions d'euros) sur la base d'une situation nette acquise de 32 milliards de pesos chiliens (40 millions d'euros). L'exercice d'allocation du prix d'acquisition a conduit à reconnaître des contrats de gestion pour 34 milliards de pesos chiliens (43 millions d'euros), la marque Atton pour 5 milliards de pesos chiliens (7 millions d'euros), et des impôts différés pour 12 milliards de pesos chiliens (15 millions d'euros). L'écart d'acquisition a été alloué au pôle HotelServices Amérique du Sud.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », les valeurs issues des allocations finales des prix d'acquisitions de ces transactions ont été reflétées dans l'état de la situation financière retraité au 31 décembre 2018. L'impact de ces allocations de prix sur les amortissements et leur effet d'impôt dans le compte de résultat consolidé pour l'exercice 2018 n'est pas significatif. Le compte de résultat, l'état du résultat global et le tableau des flux de trésorerie consolidés n'ont donc pas été retraités de ces allocations finales de prix.

Par ailleurs, des dépréciations ont été constatées sur l'exercice concernant des actifs hôteliers et l'activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes en Australie pour 150 millions d'euros (voir note 7.4.1) et les actifs hôteliers Mövenpick en cours de cession pour 23 millions d'euros (voir note 2.2).

Au 31 décembre 2019, les écarts d'acquisition relatifs à John Paul et aux actifs hôteliers Mövenpick en cours de cession ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette de 12 millions d'euros et 6 millions d'euros respectivement.

7.2 Immobilisations incorporelles

Principes comptables

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 immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

	Déc. 2018 *	Déc. 2019		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Amort. & pertes de valeur	Valeur nette
Marques	1 719	1 867	(52)	1 815
Contrats de gestion	1 003	1 176	(179)	997
Licences, logiciels	128	347	(251)	96
Actifs relatifs à la clientèle	72	49	(8)	41
Autres immobilisations incorporelles	131	153	(54)	99
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**3 053**	**3 592**	**(544)**	**3 049**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

Sur l'exercice 2019, la variation des immobilisations incorporelles se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018 *	Augment.	Diminutions	Écarts de conversion & autres	Reclass. IFRS 5	Déc. 2019
Marques	1 769	48	(0)	58	(8)	1 867
Contrats de gestion	1 129	30	(10)	27	-	1 176
Licences, logiciels	351	24	(11)	(2)	(15)	347
Actifs relatifs à la clientèle	81	-	-	0	(32)	49
Autres immobilisations incorporelles	178	53	(0)	(13)	(65)	153
Valeur brute	**3 508**	**154**	**(20)**	**70**	**(119)**	**3 592**
Amortissements et pertes de valeur	(455)	(120)	8	(1)	24	(544)
VALEUR NETTE	**3 053**	**34**	**(12)**	**69**	**(95)**	**3 049**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

	Déc. 2018 *	Déc. 2019		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Amort. & pertes de valeur	Valeur nette
Fairmont	996	1 035	-	1 035
Swissôtel	240	248	-	248
Raffles	146	152	-	152
Mövenpick	130	135	-	135
Mantra	122	124	-	124
Rixos	0	48	-	48
Orient-Express	40	40	-	40
Autres marques	45	86	(52)	34
MARQUES	**1 719**	**1 867**	**(52)**	**1 815**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

L'augmentation de la valeur nette des marques correspond principalement à la marque Rixos acquise sur l'exercice, dont le montant correspond à la valeur issue du bilan d'acquisition avant exercice d'allocation du prix d'acquisition.

Les contrats de gestion correspondent aux contrats conclus avec les propriétaires hôteliers reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises, essentiellement FRHI Hotels & Resort acquis en 2016 (395 millions d'euros) et Mantra acquis en 2018 (244 millions d'euros). Ils comprennent également les contrats reconnus dans le cadre de la finalisation du prix d'acquisition de Mövenpick et 21c pour un total de 197 millions d'euros.

7.3 Immobilisations corporelles

Principes comptables

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.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

	Déc. 2018 *	Déc. 2019		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Amort. & pertes de valeur	Valeur nette
Terrains	68	25	(5)	20
Constructions	814	643	(144)	500
Agencements	144	192	(126)	66
Matériels et mobiliers	106	135	(104)	32
Immobilisations en cours	51	17	(2)	15
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**1 183**	**1 012**	**(380)**	**632**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

Sur l'exercice 2019, la variation des immobilisations corporelles se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019 *	Augment.	Diminutions	Écarts de conversion & autres	Reclass. IFRS 5	Déc. 2019
Terrains	73	0	-	(0)	(49)	25
Constructions	1 267	9	(14)	18	(636)	643
Agencements	371	20	(20)	12	(193)	192
Matériels et mobiliers	332	14	(41)	19	(186)	135
Immobilisations en cours	57	23	(0)	(29)	(33)	17
Valeur brute	**2 100**	**66**	**(76)**	**20**	**(1 098)**	**1 012**
Amortissements	(852)	(83)	46	(10)	564	(335)
Pertes de valeur	(66)	2	1	1	16	(45)
VALEUR NETTE	**1 183**	**(15)**	**(29)**	**11**	**(517)**	**632**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

La diminution en valeur nette des immobilisations corporelles s'explique principalement par le reclassement des actifs d'Orbis, des hôtels Mövenpick en cours de cession et de John Paul en Actifs destinés à être cédés.

7.4 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, change et refinancement 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 3.1 ;
- 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 maximale 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. Les multiples retenus, correspondant à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché, se détaillent de la manière suivante :

Segment	Multiples
Luxe et haut de gamme	8,1 < x < 11,9
Milieu de gamme	7,8 < x < 12,0
Économique	7,6 < x < 12,6

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.

7.4.1 Pertes de valeur

Au 31 décembre 2019, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser des pertes de valeur sur certains actifs hôteliers exploités en Australie sous les marques Mantra (120 millions d'euros) et sur l'activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes exercée en Australie (30 millions d'euros), présentées en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé. Ces pertes de valeur reflètent principalement une dégradation du marché hôtelier australien dans un contexte de surcapacité de l'offre. Elles ont été intégralement allouées aux écarts d'acquisition.

7.4.2 Principales hypothèses clés utilisées

La valeur d'utilité des groupes d'UGT, ou de chaque UGT, est déterminée par actualisation de ses flux de trésorerie futurs, en utilisant les projections de flux de trésorerie utilisées dans le cadre de l'élaboration du budget, en cohérence avec le plan stratégique du Groupe. Elles reflètent l'expérience passée et prennent en compte les sources d'informations externes, comme les prévisions de croissance de l'industrie hôtelière ou le contexte géopolitique et macroéconomique des zones concernées.

Le tableau ci-dessous présente les principales hypothèses clés utilisées pour déterminer la valeur d'utilité des groupes d'UGT, ou de chaque UGT, présentant des écarts d'acquisition et/ou des actifs incorporels significatifs :

	Déc. 2018		Déc. 2019	
	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation
HotelServices Europe	+ 1,5 %	+ 8,0 %	+ 1,5 %	+ 6,9 %
HotelServices Afrique et Moyen-Orient	+ 3,0 %	+ 9,2 %	+ 3,0 %	+ 9,7 %
HotelServices Asie-Pacifique	+ 2,0 %	+ 9,1 %	+ 2,0 %	+ 7,8 %
HotelServices Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+ 3,0 %	+ 9,1 %	+ 3,0 %	+ 7,7 %
HotelServices Amérique du Sud	+ 4,0 %	+ 13,6 %	+ 4,0 %	+ 12,6 %
Nouvelles activités Services digitaux	n/a	n/a	+ 2,0 %	+ 8,0 %
Nouvelles activités Services de réservation hôtelière	n/a	n/a	+ 2,0 %	+ 12,0 %

Le taux d'actualisation déterminé pour les groupes d'UGT du pôle HotelServices correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe en tenant compte des risques spécifiques des régions dans lesquelles il opère. Pour les Nouvelles activités, il s'agit du coût moyen du capital, tel que déterminé par des experts, afin de tenir compte des risques spécifiques propres à leur activité.

7.4.3 Sensibilité des valeurs recouvrables

Afin que les valeurs recouvrables deviennent égales aux valeurs comptables, il faudrait faire varier les principales hypothèses retenues au 31 décembre 2019 comme suit (en nombre de points de base) :

	Déc. 2019	
	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
HotelServices Europe	+ 3 800 pts	n/a
HotelServices Afrique et Moyen-Orient	+ 1 007 pts	- 2 153 pts
HotelServices Asie-Pacifique	+ 1 551 pts	- 5 446 pts
HotelServices Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+ 302 pts	- 414 pts
HotelServices Amérique du Sud	+ 626 pts	- 1 151 pts
Nouvelles activités Services digitaux	+ 139 pts	- 186 pts
Nouvelles activités Services de réservation hôtelière	+ 162 pts	- 238 pts

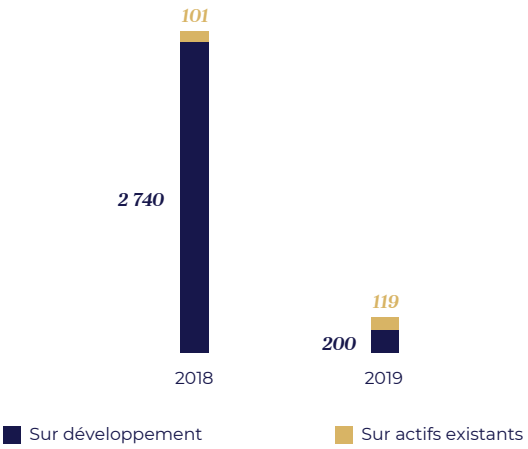
Ces valeurs recouvrables ont également fait l'objet de tests de sensibilité aux flux de trésorerie opérationnels ; une dégradation de 10 % des flux futurs actualisés attendus ne conduirait pas à reconnaître de perte de valeur.

Concernant le pôle Actifs Hôteliers, le scénario d'une variation simultanée et concordante dans son ampleur et sa tendance des sous-jacents macroéconomiques de l'excédent brut d'exploitation pour tous les hôtels constitutifs d'UGT individuelles est hautement improbable et une analyse globale de sensibilité semblerait peu pertinente. Toutefois, si la valeur comptable de certains hôtels devenait sensible nous donnerions une sensibilité pour les principaux hôtels concernés.

7.5 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 1er 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 l'exercice 2019, les principaux investissements de développement concernent :

- l'acquisition d'une participation dans Ken Group pour 30 millions d'euros ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire de 20 % dans Rixos pour 28 millions d'euros ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire de 20 % dans 25hours pour 22 millions d'euros ;
- l'acquisition de participations minoritaires pour un montant total de 30 millions.

Sur l'exercice précédent, les investissements de développement concernaient essentiellement l'acquisition du siège du Groupe pour 388 millions d'euros, la dette constatée au titre de l'obligation de rachat de 33,15 % d'Orbis pour 339 millions d'euros et le décaissement de 1 598 millions d'euros au titre des acquisitions de Mantra, Mövenpick Hotels & Resorts, Gekko, Atton Hoteles, 21c Museum Hotels et ResDiary.

NOTE 8 CONTRATS DE LOCATION

Comme indiqué en note 1, le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1er janvier 2019 selon l'approche rétrospective simplifiée. Par conséquent, l'information comparative au titre de l'exercice 2018 n'a pas été retraitée et continue d'être présentée selon les principes de la norme IAS 17 « Contrats de location ».

Principes comptables applicables jusqu'au 31 décembre 2018

Sur la période comparative, le Groupe qualifiait ses contrats de location soit de location simple, soit de location-financement selon son appréciation du transfert des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué.

Pour les contrats de location-financement, les actifs loués étaient inscrits dans l'état de la situation financière du Groupe en immobilisations corporelles pour un montant équivalent au plus faible de la juste valeur du bien ou de la valeur actualisée des paiements minimaux de loyers. Une dette financière était reconnue pour le même montant dans l'état de la situation financière. Les paiements effectués étaient ventilés entre l'amortissement de la dette et la charge d'intérêts.

Les paiements effectués au titre des contrats de location simple (net des avantages reçus du bailleur) étaient comptabilisés en charges dans le compte de résultat sur une base linéaire pendant la durée du contrat.

Au 31 décembre 2018, quasiment tous les contrats du Groupe étaient classés en contrats de location simple.

Principes comptables applicables à compter du 1er janvier 2019

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 informatique). Les loyers associés sont constatés en charge au compte de résultat de manière linéaire sur la durée du contrat.

Loyers variables

Certains contrats de location portant sur nos actifs hôteliers comprennent des paiements variables basés sur la performance de l'hôtel, telle que définie contractuellement. Ces modalités de paiements sont une pratique courante dans le secteur de l'hôtellerie. Les loyers variables sont comptabilisés en charge au compte de résultat au cours de la période à laquelle la condition qui déclenche les paiements se réalise.

Lorsque les 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.

8.1 Droits d'utilisation

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents :

	Droits d'utilisation			
(en millions d'euros)	**Constructions**	**Autres actifs immobiliers**	**Véhicules**	**Total**
Au 31 décembre 2018	**-**	**-**	**-**	**-**
Première application au 1er janvier 2019	999	71	8	1 078
Augmentations	155	6	3	163
Diminutions	(4)	(0)	(0)	(4)
Dotations aux amortissements	(144)	(5)	(3)	(152)
Dotations aux dépréciations	(2)	-	-	(2)
Écarts de conversion	12	0	0	13
Reclassements IFRS 5	(565)	-	-	(565)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**451**	**73**	**8**	**531**

8.2 Dette de loyers

Au 31 décembre 2019, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2018	**-**
Première application au 1er janvier 2019	1 069
Augmentations	162
Charge d'intérêts	22
Paiements de loyers	(161)
Écarts de conversion	13
Reclassements IFRS 5	(558)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**548**

Les échéances des obligations locatives (avant actualisation) s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2019
À moins d'un an	111
Entre 1 et 5 ans	320
Au-delà de 5 ans	163
TOTAL	**594**

8.3 Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2019, 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
Loyers immobiliers variables	(62)
Loyers des contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur	(5)
Amortissement et dépréciation des droits d'utilisation	(148)
Charge d'intérêts sur dette de loyers	(17)
TOTAL	**(232)**

La charge totale constatée sur l'exercice 2019 comprend l'effet année pleine des acquisitions de Mövenpick Hotels & Resorts (septembre 2018) et Mantra (mai 2018) qui exploitent des actifs hôteliers sous contrat de location.

Les loyers immobiliers variables correspondent aux contrats des actifs hôteliers dont les paiements sont indexés sur la performance de l'hôtel, principalement au Brésil. Le Groupe n'anticipe pas de variation significative de sa charge de location variable sur les périodes futures.

Sur la période comparative 2018, la charge totale de loyers, présentée en charges d'exploitation, était de 160 millions d'euros, dont 148 millions d'euros au titre des actifs immobiliers et 12 millions d'euros au titre des autres actifs.

Sur l'exercice 2019, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 219 millions d'euros, hors paiements relatifs aux actifs hôteliers d'Orbis présentés en activités non poursuivies, dont :

- 135 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers ; et
- 84 millions d'euros présentés en flux d'exploitation au titre du paiement des intérêts sur la dette de loyers (17 millions d'euros) et des paiements relatifs aux loyers non retraités en dette (67 millions d'euros).

NOTE 9 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 2019 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018 *	Reclass. IFRIC 23 **	Résultat Global	Dotation	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Écarts de conversion et autres	Reclass. IFRS 5	Déc. 2019
Retraites et assimilés	102	-	14	14	(11)	(40)	2	(6)	75
Litiges et autres	365	(27)	-	28	(38)	(28)	0	(6)	294
Restructurations	107	-	-	3	(32)	(11)	(29)	(2)	36
PROVISIONS	**574**	**(27)**	**14**	**45**	**(80)**	**(78)**	**(27)**	**(14)**	**405**
· dont non courantes	125	-	14	17	(14)	(45)	4	(12)	89
· dont courantes	449	(27)	-	28	(66)	(33)	(31)	(2)	316

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*
** *Le reclassement relatif aux provisions fiscales dans le cadre de l'application d'IFRIC 23 est détaillé en note 15.3.*

Les provisions pour litiges comprennent essentiellement une provision couvrant les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest constituée en 2018 pour 262 millions d'euros et partiellement reprise en 2019 à hauteur de 39 millions d'euros.

Les mouvements de provisions pour restructuration s'expliquent principalement par une reprise de provisions de 32 millions d'euros concernant le plan de transformation en Europe et des départs volontaires en France, ainsi que les coûts de restructuration liés à FRHI Hotels & Resorts.

Les mouvements de provisions pour retraites incluent une reprise de provision de 37 millions d'euros liée au gel des régimes de retraites supplémentaires à prestations définies (voir note 4.3).

NOTE 10 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

10.1 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 ainsi que les dotations et reprises de provisions financières.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2018 *	2019
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(57)	(60)
Autres charges et produits d'intérêts	7	19
Intérêts sur dette de loyers	-	(17)
Coût de l'endettement financier net	**(50)**	**(58)**
Autres produits et charges financiers	(13)	(17)
RÉSULTAT FINANCIER	**(63)**	**(75)**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

La variation défavorable de 12 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique principalement par :

- la constatation d'une charge d'intérêts de 17 millions d'euros sur la dette de loyers dans le cadre de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de locations » au 1er janvier 2019, en partie compensée par une hausse des produits d'intérêts capitalisés constatés sur le prêt octroyé à sbe ;
- une augmentation de 11 millions d'euros du coût des opérations de couvertures.

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2018 *	2019
Opérations de couverture	(9)	(19)
Gains/(pertes) de change	(6)	(2)
Dividendes reçus	4	5
Provisions financières	(2)	(1)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**(13)**	**(17)**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

10.2 Instruments financiers

10.2.1 Ventilation des actifs et passifs financiers

Principes comptables

Les instruments financiers sont classés selon les catégories définies par IFRS 9. 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 financiers

- 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 à terme 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. Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés initialement enregistrés au coût d'acquisition, puis évalués ultérieurement à leur juste valeur. Les réserves de juste valeur ainsi constituées ne sont pas recyclables en résultat en cas de cession. Seuls les dividendes reçus sont comptabilisés en résultat financier. Les instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie futurs sont également classés dans cette catégorie.
- Actifs à la juste valeur par résultat – Ils comprennent les instruments de capitaux propres pour lesquels le Groupe n'a pas, le cas échéant, retenu l'option de comptabilisation à la juste valeur par autres éléments du résultat global ainsi que tous les actifs financiers qualifiés d'instruments de dette qui ne sont pas inclus dans les catégories précédentes (notamment parce qu'ils n'ont pas d'échéance fixe ou de flux déterminables). Cette catégorie comprend essentiellement les parts de Sicav et de Fonds communs de placement ainsi que les 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 résultat – Ils représentent les passifs détenus à des fins de transaction. Cette catégorie comprend essentiellement les instruments dérivés.

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.

La ventilation des instruments financiers est la suivante :

	Ventilation par classe d'instruments					
(en millions d'euros)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Déc. 2019	Déc. 2018
Prêts à long terme	-	-	240	-	240	219
Titres de participation non consolidés	-	109	-	-	109	74
Dépôts et cautionnements	-	-	35	-	35	45
Créances clients	-	-	649	-	649	617
Trésorerie et équivalents	-	525	1 754	-	2 279	2 820
Autres actifs financiers courants	-	-	54	-	54	25
Instruments dérivés actifs	8	-	-	-	8	30
ACTIFS FINANCIERS	**8**	**634**	**2 731**	**-**	**3 373**	**3 830**
Emprunts obligataires	-	-	-	2 416	2 416	2 630
Dette bancaire	-	-	-	290	290	319
Autres dettes financières	-	-	-	172	172	1 070
Dettes fournisseurs	-	-	-	441	441	426
Instruments dérivés passifs	33	15	-	-	48	9
PASSIFS FINANCIERS	**33**	**15**	**-**	**3 318**	**3 366**	**4 453**

10.2.2 Hiérarchie de juste valeur

Principes comptables

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les techniques de valorisation des instruments financiers, comme suit :

- 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 observables.

	Déc. 2019		Hiérarchie juste valeur		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	109	109	-	-	109
Sicav et Fonds communs de placement	525	525	525	-	-
Instruments dérivés actifs	8	8	-	8	-
Instruments dérivés passifs	48	48	-	48	-

La juste valeur des Sicav et Fonds communs de placement 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, 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, pour les titres non cotés.

Concernant les instruments dérivés, la juste valeur des contrats de change à terme, de swaps de taux d'intérêts et de devises est actualisée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.

10.3 Dette financière nette

10.3.1 Décomposition de la dette nette

Au 31 décembre 2019, la dette nette du Groupe s'établit à 1 333 millions d'euros et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
Emprunts obligataires	2 630	2 416
Titres négociables à court terme	-	200
Dettes bancaires	319	290
Dette obligataire et bancaire	**2 949**	**2 906**
Autres dettes financières	1 070	172
Instruments dérivés passifs	9	48
Dette financière brute	**4 027**	**3 126**
Dette de loyers		548
Dette financière totale	**4 027**	**3 674**
· dont part non courante	2 760	3 281
· dont part courante	1 268	393
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 820	2 279
Autres actifs financiers courants	25	54
Instruments dérivés actifs	30	8
Actifs financiers	**2 874**	**2 341**
DETTE NETTE	**1 153**	**1 333**

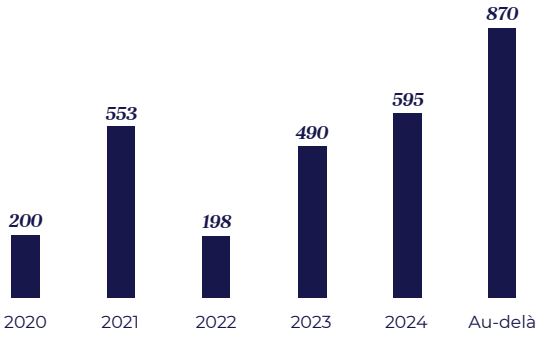
La variation sur l'exercice se décompose comme suit :

			Autres variations					
(en millions d'euros)	Déc. 2018	Flux de trésorerie	IFRS 16	Écarts de conversion	Juste valeur	IFRS 5	Autres	Déc. 2019
Emprunts obligataires	2 630	(104)		5	-	(117)	1	2 416
Titres négociables à court terme	-	200		-	-	-	-	200
Dettes bancaires	319	(23)		(1)	-	(4)	(1)	290
Autres dettes financières	1 070	(864)		5	-	(2)	(38)	172
Instruments dérivés passifs	9	-		-	(3)	-	43	48
Dette financière brute	**4 027**	**(791)**	**-**	**9**	**(3)**	**(123)**	**5**	**3 126**
Dette de loyers	0	(161)	1 069	12	-	(558)	184	548
Dette financière totale	**4 028**	**(952)**	**1 069**	**21**	**(3)**	**(681)**	**189**	**3 674**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 820	(419)		16	-	(153)	16	2 279
Autres actifs financiers courants	25	26		2	-	(1)	2	54
Instruments dérivés actif	30	-		-	-	-	(22)	8
Actifs financiers	**2 874**	**(393)**	**-**	**18**	**-**	**(154)**	**(4)**	**2 341**
DETTE/(TRÉSORERIE) NETTE	**1 153**	**(559)**	**1 069**	**4**	**(3)**	**(527)**	**194**	**1 333**

10.3.2 Analyse de la dette brute

Dette obligataire et bancaire par échéance

L'échéancier de la dette obligataire et bancaire est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 31 décembre 2019, il se décompose comme suit :



La charge d'intérêts sur les emprunts obligataires et bancaires à fin décembre 2019 est de 60 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 50 millions d'euros de janvier 2020 à décembre 2020.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux moyen de la dette à la date de clôture, après prise en compte des instruments de couverture, sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

Dette obligataire et bancaire par devise

	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
(en millions d'euros)	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 755	+ 2 %	+ 95 %	1 429	2 %	49 %
Dollar australien	-	-	-	588	4 %	20 %
US dollar	-	-	-	333	3 %	11 %
Franc suisse	138	+ 2 %	+ 5 %	288	1 %	10 %
Livre sterling	-	-	-	108	1 %	4 %
CNY chinois	-	-	-	35	3 %	1 %
Yen japonais	-	-	-	35	0 %	1 %
Roupie mauricienne	14	+ 8 %	+0 %	-	-	-
Autres devises	-	-	-	90	3 %	3 %
DETTE OBLIGATAIRE ET BANCAIRE	**2 906**	**+ 2 %**	**+ 100 %**	**2 906**	**+ 2 %**	**+ 100 %**

Dette obligataire et bancaire par taux (après opérations de couverture)

Au 31 décembre 2019, la dette obligataire et bancaire est répartie à 80 % à taux fixe au taux moyen de 1,8 % et 20 % à taux variable au taux moyen de 4 %. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro (49 %).

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2019, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal *(en devise)*	Devise	Émission	Échéance	Taux d'intérêt nominal *(%)*	Déc. 2018	Déc. 2019
600	M EUR	Janvier 2017	Janvier 2024	1,25 %	594	595
600	M EUR	Février 2019	Février 2026	1,75 %	0	580
900	M EUR	Février 2014	Février 2021	2,63 %	904	552
500	M EUR	Septembre 2015	Septembre 2023	2,38 %	488	491
150	M CHF	Juin 2014	Juin 2022	1,75 %	133	138
60	M EUR	Décembre 2014	Février 2021	1,68 %	60	60
600	M EUR	Mars 2013	Mars 2019	2,50 %	335	-
300	M PLN	Juin 2015	Juin 2020	2,76 %	70	-
200	M PLN	Juillet 2016	Juillet 2021	2,69 %	47	-
DETTE OBLIGATAIRE ET BANCAIRE					**2 630**	**2 416**

Le 4 février 2019, Accor a procédé au placement d'une émission obligataire à 7 an d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 1,75 %. Le Groupe a profité des conditions favorables sur le marché du crédit pour optimiser son coût de financement et allonger la maturité moyenne de sa dette. Cette émission a permis le remboursement de l'emprunt obligataire arrivant à échéance en mars 2019 ainsi que le remboursement partiel de 350 millions d'euros sur l'émission obligataire à échéance 2021 émise en février 2014. La portion échangée de l'émission obligataire est analysée comme une modification de dette dans la mesure où les termes et conditions de la dette n'ont pas été modifiés de façon substantielle.

Les emprunts obligataires d'Orbis ont été reclassés en Actifs destinés à être cédés (voir note 2.2.1).

Covenants

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (*rating trigger*). En revanche, dans le cas de la dette obligataire, un remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle au niveau d'Accor (c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers), accompagné d'une dégradation du rating d'Accor à *Non Investment Grade*. Sur la dette obligataire et bancaire (2 906 millions d'euros), 2 628 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé.

De plus, dans le cadre de crédit syndiqué négocié en juin 2018, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non-respect d'un ratio financier (*Leverage Ratio* qui est le rapport de la dette nette consolidée sur l'EBITDA consolidé, avant application des dispositions de la norme IFRS 16 « Contrats de locations) ».

Par ailleurs, dans le cadre du financement de 300 millions d'euros de l'immeuble du siège du Groupe négocié en octobre 2018, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non-respect par la Société Civile Immobilière Sequana de ratios financiers de *Loan-to-Value* (dette rapportée à la valeur de l'actif) et de couverture d'intérêts.

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, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

Ligne de crédit confirmée non utilisée

Au 31 décembre 2019, Accor bénéficie d'une ligne de crédit confirmée long terme non utilisée, pour un montant de 1 200 millions d'euros ayant pour échéance juin 2023.

10.3.3 Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2019, les actifs financiers courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
Dépôts bancaires à terme et à vue	1 718	1 528
Sicav et Fonds communs de placement	833	525
Trésorerie	268	227
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**2 820**	**2 279**
Prêts court terme	20	54
Créances sur cessions d'actifs	5	0
Autres actifs financiers courants	**25**	**54**
Instruments dérivés	30	8
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**2 874**	**2 341**

10.4 Actifs financiers non courants

	Déc. 2018	Déc. 2019		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Prêts à long terme	219	246	(6)	240
Dépôts et cautionnements	45	35	-	35
Actifs non courants au coût amorti	**264**	**281**	**(6)**	**275**
Titres de participation non consolidés	74	109	n.a.	109
Actifs non courants à la juste valeur	**74**	**109**	**n.a.**	**109**
TOTAL	**339**	**390**	**(6)**	**383**

10.4.1 Prêts à long terme

Au 31 décembre 2019, les prêts à long terme se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
sbe	175	202
Hôtellerie Asie-Pacifique	21	17
Autres	24	21
TOTAL	**219**	**240**

Au 31 décembre 2019, le montant des prêts consentis inclut principalement un prêt à sbe pour un montant de 202 millions d'euros ; avec une rémunération moyenne allant de 5,50 % à 7,75 %, dont les intérêts sont capitalisés.

10.4.2 Titres de participation non consolidés

Les titres de participation non consolidés se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
A-Htrust/Ascott Residence Trust	23	32
Raise Investissement	13	14
Banyan Tree Hotels	15	11
Autres titres	24	52
TOTAL	**74**	**109**

La variation de juste valeur des titres de participations non consolidés sur l'exercice s'élève à 4 millions d'euros.

10.5 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.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à leur juste valeur :

- pour les instruments dérivés de change, la juste valeur est calculée sur la base du cours à terme de clôture ;
- pour les instruments dérivés de taux, il s'agit de la valeur présente des flux futurs du produit dérivé actualisés au taux de la courbe zéro coupon.

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.

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 2019, les instruments dérivés se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
Instruments d'intérêts	10	8
Instruments de change	20	-
Dérivés – actif	**30**	**8**
Instruments d'intérêts	9	16
Instruments de change	-	32
Dérivés – passif	**9**	**48**

10.5.1 Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2019, les caractéristiques des instruments de couverture de change sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2019 Nominal	Déc. 2019 Juste valeur
Zloty polonais (PLN)	1 072	(3)
Dollar australien (AUD)	588	(13)
Dollar américain (USD)	333	(15)
Franc suisse (CHF)	150	1
Livre britannique (GBP)	108	(3)
Autres	129	0
COUVERTURE DE CHANGE	**2 380**	**(32)**

Pour chaque devise, le nominal représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La juste valeur est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Au 31 décembre 2019, les principales positions couvertes sont les suivantes :

- couverture d'un prêt intragroupe de 900 millions de dollars australiens *via* un *Cross Currency Swap* en EUR/AUD à échéance décembre 2028 (qualification en couverture de flux de trésorerie futurs) ;
- vente à terme concernant l'opération de cession d'Orbis pour un montant couvert de 4 845 MPLN, soit 1 100 millions d'euros (qualification en couverture de flux de trésorerie futurs) ;
- couverture du financement accordé à sbe portant sur un nominal de 202 millions de dollars américains, avec une maturité en 2021 (qualification en couverture de juste valeur) ;
- couverture d'actifs en francs suisse suite à l'acquisition de Mövenpick Hotels & Resorts (qualification en couverture d'un investissement net à l'étranger).

Tous les autres instruments de change traités par le Groupe sont des opérations de couverture adossées à des prêts ou emprunts intra-groupe en devises.

Au 31 décembre 2019, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de 32 millions d'euros.

10.5.2 Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2019, les caractéristiques des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2019 Notionnel	Déc. 2019 Juste Valeur
Swaps de taux	594	(12)
COUVERTURE DE TAUX D'INTÉRÊT	**594**	**(12)**

Les instruments de couverture de taux d'intérêt ont tous une échéance au-delà de 2020.

Le notionnel indique le volume sur lequel porte la couverture de taux d'intérêt. La juste valeur représente le montant à payer ou à recevoir en cas de dénouement de ces opérations sur le marché.

Le portefeuille est constitué principalement des éléments suivants :

- swaps de taux permettant de variabiliser, pour un nominal de 300 millions d'euros, une partie de la dette obligataire, et qualifiés en couverture de juste valeur (juste valeur de + 8 millions d'euros) ;
- swaps de taux permettant de fixer le taux dans le cadre du financement hypothécaire de 294 millions d'euros pour l'acquisition du siège social du Groupe conclue en octobre 2018, et qualifiés en couverture de flux de trésorerie futurs sur un notionnel couvert à 100 % (juste valeur de - 20 millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de 12 millions d'euros.

NOTE 11 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.

11.1 Impôts sur les bénéfices au compte de résultat

11.1.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2018 *	2019
Impôts courants	(143)	(136)
Impôts différés	34	(2)
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**(109)**	**(138)**

* *Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 5.*

11.1.2 Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)		2018	2019
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	(A)	90	603
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement		225	174
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence		30	32
Autres		14	6
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES	(B)	269	212
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT	(C)	91	(444)
Résultat taxable au taux courant	**(D) = (A) + (B) + (C)**	**450**	**371**
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE	(E)	+ 34,4 %	+ 34,4 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS	(F) = (D) x (E)	(155)	(128)
· au différentiel de taux courant des pays étrangers		39	8
· à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(68)	(40)
· à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs		13	24
· aux quotes-parts de mises en équivalence		30	32
· au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		0	(2)
· à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)		(6)	(6)
· aux changements de taux d'imposition		16	(1)
· à d'autres éléments		22	(25)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE	(G)	46	(10)
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE	**(H) = (F) + (G)**	**(109)**	**(138)**

* *Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 5.*

Sur l'exercice 2019, le taux d'impôt en France reste inchangé à 34,43 %, incluant la contribution de solidarité de 3,3 % assise sur le taux d'imposition de 33,3 %.

11.2 Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2018 *	Déc. 2019
Immobilisations incorporelles	(564)	(570)
Immobilisations corporelles	(17)	(14)
Déficits reportables	66	67
Provision pour avantages au personnel	39	33
Provision pour risques et charges	62	63
Dépréciation d'actifs	8	5
Autres	32	30
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**(374)**	**(386)**
· Impôts différés actifs	199	218
· Impôts différés passifs	(573)	(604)

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

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 224 millions d'euros couvrant les risques futurs liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

11.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 439 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 420 millions d'euros au 31 décembre 2018). Il porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables au Luxembourg (133 millions d'euros), en France (101 millions d'euros), en Belgique (84 millions d'euros) et aux États-Unis (33 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
2018 à 2021	1	19	20
2022 et au-delà	-	2	2
Sans limite	4	412	417
TOTAL	**5**	**433**	**439**

NOTE 12 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.

12.1 Capitaux propres

12.1.1 Actionnariat

Au 31 décembre 2019, la société Jin Jiang est le premier actionnaire du Groupe avec une participation de 11,6 % du capital, correspondant à 15,8 % 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 10,9 % et 6,1 % au 31 décembre 2019, représentant 16,9 % et 9,2 % des droits de vote.

La société Harris Associates détient pour 7,3 % du capital de la Société au 31 décembre 2019, correspondant à 5,6 % des droits de vote.

Enfin, Huazhu Group Ltd détient 3,1 % du capital et 2,4 % des droits de vote d'Accor SA.

12.1.2 Évolution du capital

Au 31 décembre 2019, le capital social d'Accor SA est composé de 270 932 350 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation est la suivante :

(en nombre de titres)	2019
Actions émises au 1er janvier 2019	**282 607 800**
Livraison d'actions de performance	844 250
Plan d'actionnariat salarié	613 058
Levée d'options de souscriptions d'actions	258 944
Actions annulées	(13 391 702)
ACTIONS ÉMISES AU 31 DÉCEMBRE 2019	**270 932 350**

Le 19 décembre 2019, le Groupe a procédé à une augmentation de capital de 613 058 actions nouvelles de 3 euros de nominal, réservées à ses salariés dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « Share 19 », qui ont été souscrites pour un prix unitaire de 33,11 euros. Une prime d'émission de 18 millions d'euros a ainsi été dégagée sur l'exercice, représentant la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire par Accor lors de l'émission.

12.1.3 Distribution de dividendes

Le 14 mai 2019, Accor a versé un dividende de 1,05 euro par action au titre des résultats de l'exercice 2018 sous forme d'un paiement en numéraire de 283 millions d'euros.

12.1.4 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, Accor 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, avec une première option de remboursement à partir de 2020, portant intérêt à taux fixe jusqu'à cette date, avec une réinitialisation du taux tous les 5 ans.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 32 « Instruments financiers », ces deux émissions ont été 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 2019, la rémunération des porteurs s'est élevée à 42 millions d'euros et est analysée comme une distribution de profits.

12.1.5 Programme de rachat d'actions

Comme autorisé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 20 avril 2018, le Groupe a mis en œuvre un programme de rachat d'actions sur deux ans, confié à des prestataires de service d'investissement, portant sur un nombre maximal de 29 millions d'actions.

Au 31 décembre 2018, le Groupe avait racheté un total de 9 240 421 actions propres dont :

- 8 378 765 actions au cours moyen de 42,4947 euros par action, pour la première tranche, qui ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital réalisée le 31 décembre 2018 ;
- 861 656 actions propres au cours moyen de 36,1091 euros par action, pour la seconde tranche initiée le 20 décembre 2018, qui ont ensuite été annulées en 2019.

Sur l'exercice 2019, le Groupe a achevé la seconde tranche du programme et racheté 12 530 046 actions propres au cours moyen de 37,4076 euros par actions. Ces actions ainsi que celles rachetées fin 2018 ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital réalisée le 28 juin 2019.

12.1.6 Réserves

Les éléments comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe sont les suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	IFRIC 23	Variation	Déc. 2019
Écarts de conversion	(321)	-	158	(163)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(43)	-	17	(25)
· dont titres non consolidés	(27)	-	17	(11)
· dont instruments dérivés	(15)	-	1	(15)
Variation des écarts actuariels	(90)	-	(24)	(114)
Paiements fondés sur des actions	239	-	29	268
Autres réserves et résultat	3 317	(38)	829	4 108
RÉSERVES PART DU GROUPE	**3 102**	**(38)**	**1 010**	**4 074**

12.1.7 Écarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2018	Variation	2019
Livre sterling (GBP)	(124)	3	(121)
Real Brésilien (BRL)	(92)	(1)	(93)
Yuan chinois (CNY)	(40)	7	(33)
Dollar canadien (CAD)	(54)	66	12
Zloty polonais (PLN)	16	8	25
Franc suisse (CHF)	6	23	28
Dollar américain (USD)	58	23	81
Autres devises	(92)	24	(68)
ÉCARTS DE CONVERSION	**(322)**	**154**	**(168)**
· dont part Groupe	(321)	158	(163)
· dont part Minoritaires	(1)	(4)	(5)

Le profit latent de 154 millions d'euros constatés sur l'exercice s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar canadien (66 millions d'euros), du franc suisse (23 millions d'euros) et du dollar américain (23 millions d'euros).

Les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	GBP	BRL	CNY	CAD	PLN	CHF	USD
Décembre 2018	0,8945	4,4440	7,8751	1,5605	4,3014	1,1269	1,1450
Décembre 2019	0,8571	4,5220	7,7652	1,4577	4,2609	1,0870	1,1075

Sur l'exercice, le Groupe n'a pas de filiale significative située dans les pays hyper-inflationnistes.

12.2 Intérêts minoritaires

12.2.1 Détail des intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018 *	Variation	Déc. 2019
Groupe Orbis	72	7	79
Autres intérêts minoritaires	43	27	70
INTÉRÊTS MINORITAIRES	**115**	**33**	**148**

* *Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1).*

Sur l'exercice, la variation est principalement due à la constatation des intérêts minoritaires du groupe Rixos Hotels & Resorts pour 25 millions d'euros suite à la prise de contrôle par Accor (voir note 2).

12.2.2 Information sur les intérêts minoritaires significatifs

Les intérêts minoritaires significatifs concernent essentiellement Orbis dont le Groupe détient 85,8 % du capital et des droits de vote au 31 décembre 2019. Dans le cadre du projet de cession initié en 2019, les informations financières détaillées d'Orbis sont présentées dans la note 2.2.1.

Les intérêts minoritaires dans d'autres filiales ne sont individuellement pas 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.

12.3 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)	2018	2019
Résultat net – Part du Groupe	**2 233**	**464**
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(37)	(42)
Résultat net – Part du Groupe ajusté	**2 196**	**422**
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	288 491 096	271 823 856
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives	289 007 464	272 289 941
RÉSULTAT NET PAR ACTION *(en euros)*	**7,61**	**1,55**
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION *(en euros)*	**7,60**	**1,55**

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2019 a été déterminé de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation	**270 932 350**
Effet de l'émission d'actions nouvelles	(982 753)
Effet de la conversion d'options	(79 534)
Effet de l'annulation d'actions	6 530 748
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	**276 400 811**
Nombre moyen d'actions propres	(4 576 956)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation retraité des actions propres	**271 823 856**
Nombre d'actions potentielles résultant de l'exercice d'option de souscription	74 596
Nombre d'actions potentielles résultant des actions sous conditions de performance	391 490
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté	**272 289 941**

NOTE 13 ÉLÉMENTS NON COMPTABILISÉS

13.1 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 2019, 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.

13.1.1 Engagements donnés

L'échéancier au 31 décembre 2019 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	51	46	17	114
Engagements augmentant la dette	26	21	8	55
Engagements liés au développement	3	6	-	9
ENGAGEMENTS DONNÉS	**79**	**73**	**25**	**177**

Au 31 décembre 2019, les engagements donnés pour l'exploitation des opérations courantes concernent principalement des droits d'entrée, notamment 49 millions d'euros pour des hôtels Fairmont et 12 millions d'euros pour des hôtels en Australie.

Suite à l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » au 1er janvier 2019, les engagements de loyers relatifs aux sièges et aux actifs hôteliers exploités sont désormais reconnus dans l'état de la situation financière du Groupe (voir note 15).

Les engagements donnés relatifs aux actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies s'élèvent à 222 millions d'euros, dont 164 millions d'engagements de loyers au titre de contrats non débutés concernant des actifs hôteliers de Mövenpick.

13.1.2 Engagements reçus

L'échéancier au 31 décembre 2019 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	4	5	14
ENGAGEMENTS REÇUS	**5**	**4**	**5**	**14**

Les garanties opérationnelles correspondent principalement à des garanties bancaires.

13.2 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.

Les principaux litiges en cours sont détaillés 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.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor SA à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé la restitution au profit d'Accor SA de 156 millions d'euros correspondant au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001. Le remboursement de cette somme auquel s'est ajouté le versement de 36 millions d'euros d'intérêts de retard a eu lieu au premier semestre 2007. Suite à l'appel de l'État du jugement précité, la Cour administrative d'appel de Versailles a confirmé la restitution des sommes en cause au profit d'Accor SA dans un arrêt du 20 mai 2008. L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif de l'État et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes.

Suite à la saisine de la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle par le Conseil d'État ayant sursoit à statuer, la juridiction européenne a jugé que le dispositif du précompte/avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux.

Par un arrêt du 10 décembre 2012, le Conseil d'État a confirmé l'incompatibilité du précompte mais réduit le droit au remboursement à environ 6 millions d'euros. En conséquence, Accor SA a dû rembourser à l'État français une somme de 185 millions d'euros incluant les intérêts moratoires au premier semestre 2013. Le groupe Accor a pris acte de cette décision mais entend continuer à faire valoir ses droits dans le cadre des contentieux avec l'Administration.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements, Accor SA a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution du précompte payé au titre des années 2002 à 2004, soit 187 millions d'euros.

Par un jugement en date du 27 mai 2014, le tribunal administratif de Cergy Pontoise, a décidé la restitution au profit d'Accor pour un montant de 7 millions d'euros de principal et de 3 millions d'euros d'intérêts moratoires. Dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif, les sommes reçues ont fait l'objet de la constatation d'une dette dans l'état de la situation financière au 30 juin 2014. En effet Accor SA a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 23 juillet 2014 ; litige qui est actuellement en cours d'instruction.

Enfin, le 10 juillet 2017, la Commission européenne a assigné la France devant la Cour de Justice des Communautés européenne pour non-respect de la décision de la juridiction européenne susmentionnée dans la mesure où la méthode de calcul telle qu'appliquée par le Conseil d'État a restreint le droit au remboursement du précompte, dont celui appliqué à Accor SA. Une décision de la Cour de Justice de l'Union européenne en date du 4 octobre 2018 a condamné à nouveau la France dans le cadre ses litiges relatifs au remboursement du précompte. Il est attendu que l'État français se conforme à l'arrêt dans les meilleurs délais.

Contrôle fiscal Accor SA

La société Accor SA a reçu les 26 décembre 2013 et 22 octobre 2014 des propositions de rectification au titre des exercices 2010 et 2011. L'administration a d'une part, contesté la valorisation des marques Accor Services réalisée par des experts indépendants pour le calcul de sa plus-value fiscale d'apport dans le cadre de la scission du Groupe en 2010 et d'autre part, constaté une renonciation à recettes au bénéfice de la filiale brésilienne Hotelaria Accor Brasil SA. Le montant total notifié est de 30 millions d'euros (intérêts de retards inclus).

Suite aux observations d'Accor SA et à l'issue d'un recours hiérarchique auprès du chef de brigade, l'administration fiscale n'a maintenu que la rectification concernant la renonciation à recettes au bénéfice de la filiale brésilienne Hotelaria Accor BrasiL SA faisant baisser les droits réclamés à 8 millions d'euros (intérêts de retards inclus) dont 4 millions d'euros ont été mis en recouvrement par l'administration en décembre 2015 et le solde réglé en 2016. En conséquence, la provision pour risque réajustée à 4 millions d'euros au 31 décembre 2015 a été reprise en intégralité au 31 décembre 2016.

Le groupe Accor entend faire valoir ses droits devant les juridictions administratives compétentes pour continuer de contester cette proposition de rectification.

Le groupe Accor a saisi le Tribunal administratif de Montreuil au mois d'août 2018 afin de continuer de contester cette proposition de rectification. Il a reçu un remboursement partiel de l'administration fiscale au titre de ce contentieux en septembre 2019 pour un montant de 1,4 million d'euros.

13.3 Événements postérieurs à la clôture

Programme de rachat d'actions

Le 20 janvier 2020, Accor a annoncé avoir initié un programme de rachat d'actions, confié à un prestataire de services d'investissement, portant sur un montant de 300 millions d'euros. La période d'achat court du 20 janvier 2020 au 30 juin 2020. Le prix par action ne pourra excéder le prix maximum de 70 euros fixé par l'Assemblée Générale Ordinaires du 30 avril 2019. Ce programme s'inscrit dans la finalisation du programme lancé en 2018.

NOTE 14 AUTRES INFORMATIONS

14.1 Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA

Au 31 décembre 2019, les sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA sont :

- la société Jin Jiang, premier actionnaire du Groupe avec une participation de 11,6 % du capital, correspondant à 15,8 % des droits de vote ;
- les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC), entrées au capital respectivement à hauteur de 10,9 % et 6,1 % du capital de la société (représentant 16,9 % et 9,2 % des droits de vote), suite à l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts. 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 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, 9 et 10.4).

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 4. 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.

14.2 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 2018 et 2019 se détaille de la façon suivante :

	2018			2019		
(en millions d'euros)	**Deloitte**	**EY**	**Total**	**PwC**	**EY**	**Total**
CERTIFICATION DES COMPTES						
Émetteur	0,5	0,6	1,2	0,7	1,2	1,9
Filiales intégrées globalement	1,5	1,4	2,8	1,3	1,7	3,0
Sous-total	**2,0**	**2,0**	**4,0**	**1,9**	**2,9**	**4,9**
SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES						
Services requis par la loi		-	-	0,0	0,1	0,2
Services rendus lors de l'acquisition ou la cession de sociétés	0,3	0,2	0,5	0,6	-	0,6
Services fiscaux *	0,4	1,0	1,5	0,7	0,6	1,3
Autres services **	0,7	0,4	1,1	0,6	0,2	0,8
Sous-total	**1,4**	**1,6**	**3,1**	**1,9**	**0,9**	**2,8**
TOTAL	**3,4**	**3,6**	**7,1**	**3,8**	**3,9**	**7,7**

* *Les services fiscaux concernent principalement des missions de conformité fiscale réalisées à l'étranger.*
** *Les autres services concernent principalement des missions réalisées en France et à l'étranger par les membres respectifs des réseaux des Commissaires aux Comptes.*

14.3 Principales filiales et participation

Les principales filiales et participations consolidées représentent au moins 75 % du chiffre d'affaires et de l'excèdent brut d'exploitation. Les autres entités représentent individuellement moins de 0,07 % de chacun des agrégats.

Le Groupe consolide selon la méthode appropriée l'intégralité de ses filiales au 31 décembre 2019.

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	100,00 %
IBIS BUDGET	France	IG	97,60 %
MER & MONTAGNE	France	IG	100,00 %
SH DEFENSE GRANDE ARCHE	France	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS SWITZERLAND SA	Suisse	IG	100,00 %
swissotel management gmbh	Suisse	IG	100,00 %
MÖVENPICK hotels & ressorts management ag	Suisse	IG	100,00 %
sogemco sa	Suisse	IG	75,00 %
frhi hotels & resorts S.A.R.L.	Luxembourg	IG	100,00 %
MP HOTELS DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	IG	100,00 %
accor hotels dEUtschland gmbh	Allemagne	IG	100,00 %
ACCOR HOTELBETRIEBS GMBH	Autriche	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM	Belgique	IG	100,00 %
OU SWISSOTEL ESTONIA	Estonie	IG	100,00 %
LEISURE HOTELS - HOTEL AND TOURISTIC ENTERPRISES SA	Grèce	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS ITALIA S.R.L	Italie	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS & community services SPAIN S.L.	Espagne	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS UK	Royaume-Uni	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS services netherlands	Pays-Bas	IG	100,00 %
RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	Russie	IG	100,00 %
TAMARIS TURIZM TRY	Turquie	IG	100,00 %
ORBIS	Pologne	IG	85,84 %
ACCOR PANNONIA hotels ZRT	Hongrie	IG	85,78 %
KATERINSKA HOTEL SRO	Rép. Tchèque	IG	85,84 %
uab hekon	Lituanie	IG	85,84 %
ACCOR HOTELS ROMANIA SRL	Roumanie	IG	85,84 %
ACCOR PANNONIA SLOVAKIA S.R.O.	Slovaquie	IG	85,78 %

AMERIQUE DU SUD

HOTELARIA ACCOR BRASIL SA	Brésil	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS ARGENTINA SA	Argentine	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS CHILE SPA	Chili	IG	100,00 %
SOCIEDAD ANONIMIA DE GESTION HOTELERA DE COLOMBIA	Colombie	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS PERU SA	Pérou	IG	100,00 %

IG : Intégration globale
MEE : Mise en équivalence
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

AFRIQUE MOYEN-ORIENT

RIXOS CONSULTANCY FZE	Emirats Arabes Unis	IG	70,00 %
ACCOR AFRIQUE	Structure Afrique	IG	100,00 %
ACCOR GESTION MAROC	Maroc	IG	77,99 %
ACCOR HOTEL SAE	Egypte	IG	99,93 %
ACCOR MIDDLE EAST AND AFRICA FZ-LLC	Emirats Arabes Unis	IG	100,00 %
BELLE RIVIERE HOTEL	Ile Maurice	IG	100,00 %
EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY	Egypte	IG	65,71 %
FRH GULF MANAGEMENT FZ-LLC	Emirats Arabes Unis	IG	100,00 %
RISMA	Maroc	MEE	33,34 %
SAUDI FRENCH COMPANY HOTEL MGT	Arabie Saoudite	IG	100,00 %
MÖVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT	Emirats Arabes Unis	IG	100,00 %

ASIE-PACIFIQUE

AAPC SINGAPORE PTE LTD	Singapour	IG	100,00 %
AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE LIMITED	Inde	IG	51,00 %
AAPC PROPERTIES PTY LTD	Australie / NZ	IG	100,00 %
AAPC HONG-KONG CO LTD	Hong-Kong	IG	100,00 %
HUAZHU GROUP LTD	Chine	MEE	5,28 %
MANTRA	Australie / NZ	IG	100,00 %

AMERIQUE DU NORD, CENTRALE ET CARAÏBES

ACCOR CANADA INC	Canada	IG	100,00 %
SI HOTELERA DE MEXICO	Mexique	IG	100,00 %
ACCOR MANAGEMENT CANADA INC	Canada	IG	100,00 %
ACCOR MANAGEMENT US INC	Etats-Unis	IG	100,00 %
21C MUSEUM HOTELS	Etats-Unis	IG	85,00 %
sbe ENTERTAINMENT GROUP	Etats-Unis	MEE	50,00 %

NOUVELLES ACTIVITéS

VERYCHIC	France	IG	93,32 %
D-EDGE	France	IG	100,00 %
D-EDGE HOSPITALITY SOLUTIONS PTE LTD	Singapour	IG	100,00 %
JOHN PAUL	France	IG	100,00 %
LIFEALIKE LTD	Royaume-Uni	IG	100,00 %
GEKKO	France	IG	100,00 %
RESIDIARY	Singapour	IG	100,00 %

ACCOR INVEST

ACCOR INVEST GROUP	Luxembourg	MEE	30,00 %

NOTE 15 ADOPTION DES NOUVELLES NORMES

Cette note présente les effets de l'application des nouveaux textes au 1er janvier 2019, la norme IFRS 16 « Contrats de location », l'interprétation IFRIC 23 « Incertitudes relatives aux traitements fiscaux » ainsi que les amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux de référence » sur les états financiers consolidés du Groupe.

15.1 Impacts sur les états financiers

Comme indiqué en note 1.2, la norme IFRS 16 et l'interprétation IFRIC 23 ont été appliquées de façon rétrospective, avec comptabilisation de l'effet cumulatif de première application dans le bilan d'ouverture consolidé au 1er janvier 2019, sans retraitement des périodes comparatives.

Bilan d'ouverture retraité

(en millions d'euros)	31 déc. 2018 publié	IFRS 16	IFRIC 23	1er jan. 2019 retraité
Immobilisations incorporelles	5 052	(14)	-	5 038
Immobilisations corporelles	1 192	-	-	1 192
Droits d'utilisation	-	1 078	-	1 078
Actifs financiers non courants	2 516	-	-	2 516
Actifs d'impôts différés et autres	379	-	-	379
Actifs non courants	**9 139**	**1 065**	**-**	**10 203**
Actifs courants	**3 764**	**(4)**	**-**	**3 760**
Actifs destinés à être cédés	14	1	-	15
TOTAL ACTIFS	**12 917**	**1 062**	**-**	**13 979**
Capitaux propres	**6 436**	**-**	**(38)**	**6 398**
Dettes financières à long terme	2 760	-	-	2 760
Dettes de loyers long-terme	-	929	-	929
Provisions non courantes	118	-	-	118
Passifs d'impôts différés et autres	558	-	-	558
Passifs non courants	**3 435**	**929**	**-**	**4 364**
Dettes financières à court terme	1 268	-	-	1 268
Dettes de loyers court terme	-	140	-	140
Provisions courantes	449	-	(27)	422
Passifs courants et autres	1 323	(8)	64	1 379
Passifs courants	**3 039**	**132**	**38**	**3 209**
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	6	1	-	7
TOTAL PASSIFS	**12 917**	**1 062**	**-**	**13 979**

15.2 Application de la norme IFRS 16

15.2.1 Principaux impacts de première application

À compter du 1er janvier 2019, le Groupe a appliqué un modèle unique de comptabilisation et d'évaluation pour tous ses contrats de location, à l'exception des contrats conclus pour une courte durée et des contrats portant sur des actifs de faible valeur (équipements informatiques notamment).

Le Groupe a ainsi reconnu à son bilan une dette de loyers au titre des paiements locatifs et des droits d'utilisation représentant le droit d'utiliser les actifs sous-jacents.

L'application d'IFRS 16 a conduit le Groupe à constater une dette de loyers d'un montant de 1 069 millions d'euros, correspondant à la valeur actuelle des loyers restants, actualisés en utilisant le taux marginal d'endettement du preneur au 1er janvier 2019. Le taux d'actualisation moyen pondéré appliqué à la date de transition est de 2,1 %.

La dette de loyers au 1er janvier 2019 se réconcilie comme suit avec les engagements au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)

Engagements de loyers au 31 décembre 2018	**1 096**
(+) Contrats répondant à la définition d'un contrat de location sous IFRS 16	178
(+) Loyers des périodes optionnelles dont l'exercice est raisonnablement certain	94
(-) Loyers des périodes de résiliation anticipée dont l'exercice est raisonnablement certain	(28)
(-) Effet actualisation	(271)
DETTE DE LOYERS AU 1ER JANVIER 2019	**1 069**

Les droits d'utilisation ont été évalués pour un montant égal à la dette de loyers, ajusté des éventuels paiements d'avance ou dettes non encore réglées tels qu'apparaissant au bilan au 31 décembre 2018. Le Groupe n'a identifié aucun contrat de location onéreux qui aurait nécessité d'ajuster la valeur du droit d'utilisation au 1er janvier 2019.

15.2.2 Mesures de simplification appliquées

Pour la première application d'IFRS 16, le Groupe a appliqué les mesures de simplification pratiques suivantes permises par la norme :

- l'exclusion des coûts directs initiaux dans l'évaluation initiale des droits d'utilisation ;
- l'appui sur les analyses réalisées au 31 décembre 2018 pour déterminer si un contrat de location était déficitaire, en alternative aux tests de dépréciation du droit d'utilisation au 1er janvier 2019 ;
- l'utilisation de connaissances acquises postérieurement dans la détermination de la durée des contrats de location, lorsqu'ils contiennent des options de renouvellement ou de résiliation anticipée.

15.3 Application de l'interprétation IFRIC 23

Le Groupe a procédé à une revue de ses positions fiscales afin de déterminer si l'interprétation IFRIC 23 pouvait avoir un impact sur les comptes consolidés du Groupe. À ce titre, le Groupe a comptabilisé un passif d'impôt d'un montant de 38 millions d'euros, en contrepartie d'une réduction des capitaux propres consolidés au 1er janvier 2019.

Le Groupe a, par ailleurs, reclassé ses provisions existantes pour risques fiscaux en dette d'impôts.

15.4 Application anticipée des amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7

Une réforme fondamentale des taux d'intérêts de référence est en cours au niveau global. Il existe des incertitudes sur le calendrier et les méthodes de transition pour le remplacement des taux de référence existants par des taux alternatifs. Dans ce contexte, le Groupe a appliqué, de façon anticipée au 1er janvier 2019, les amendements aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux de référence » publiés par l'IASB en septembre 2019 et approuvés par l'Union européenne le 15 janvier 2020. Ces textes, d'application obligatoire au 1er janvier 2020, proposent des aménagements transitoires relatifs à l'application de la comptabilité de couverture aux relations de couverture directement affectées par la réforme. Ils requièrent notamment de postuler, pendant la période transitoire avant la mise en œuvre effective de la réforme, que la référence de taux actuelle ne sera pas modifiée pour apprécier le caractère « hautement probable » des flux futurs couverts et l'efficacité de la couverture.

Ces amendements ont été appliqués de façon rétrospective, conformément aux dispositions de la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ». Le Groupe a identifié une relation de couverture de flux de trésorerie futurs qui est impactée par la réforme. Il s'agit d'un swap de taux indexé sur l'Euribor 3 mois mis en place pour fixer le taux de la dette hypothécaire contractée pour l'acquisition du siège du Groupe. Le nominal initial est de 300 millions d'euros amortissables. La couverture arrive à échéance en octobre 2026. L'application des nouvelles dispositions a permis au Groupe de maintenir cette relation de couverture.

5.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale de la société Accor S.A.,

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 S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 19 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 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 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci dessus, nous attirons votre attention sur la note 15 « Adoption des nouvelles normes » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les effets de l'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823 9 et R. 823 7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes 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, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, 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 2019, la valeur nette comptable des actifs incorporels s'élève à € 5.044 millions, soit environ 42% du total de l'actif hors actifs destinés à être cédés. Cet actif immobilisé est composé d'écarts d'acquisition (€ 1.995 millions), de marques (€ 1.815 millions) et de contrats (€ 997 millions) principalement comptabilisés lors d'opérations de croissance externe, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles (€ 236 millions). Comme décrit dans la note 7.4 de l'annexe aux comptes consolidés, une dépréciation doit être constatée lorsque la valeur recouvrable de ces éléments d'actifs devient inférieure à leur valeur nette comptable. La valeur recouvrable des actifs incorporels est approchée par la valeur d'utilité dont le calcul repose généralement sur des projections de flux de trésorerie actualisées d'une durée maximale de cinq ans, et un taux de croissance à l'infini propre à chaque Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT auxquels les actifs incorporels sont rattachés. Nous avons considéré l'évaluation des actifs incorporels comme un point clé de notre audit compte tenu de leur importance dans les comptes consolidés du groupe et des méthodes utilisées dans la détermination de leur valeur recouvrable. En effet, ces valeurs recouvrables reposent sur l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations importantes de la part de la Direction, en particulier s'agissant de la projection des flux de trésorerie futurs, de l'estimation des taux d'actualisation et des taux de croissance à long terme.	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 UGTs ou groupes d'UGTs auxquels les actifs incorporels sont rattachés ; · apprécier, avec l'aide de nos experts en évaluation le cas échéant, 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 et vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la Direction; · corroborer par entretiens avec la Direction les principales hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations budgétaires sous-tendant les flux de trésorerie utilisés dans les modèles de valorisation. A ce titre, nous avons notamment comparé les estimations des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes, afin d'évaluer la pertinence et la fiabilité du processus de prévisions ; · apprécier, pour les écarts d'acquisition et actifs incorporels présentant une valeur recouvrable proche de la valeur nette comptable, les résultats des analyses de sensibilité conduits par la Direction en les comparant à ceux des analyses réalisées par nos soins ; · apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note 7.4 « Test de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés.

Actifs / passifs destinés à être cédés et activités non poursuivies

Risques identifiés	Notre réponse
Dans le cadre des projets de cession de sa participation dans le capital d'Orbis et des hôtels Mövenpick exploités en location, tels que décrits dans la note 2.2 « Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies », le groupe a consi-déré que les conditions d'application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » étaient remplies et a en conséquence reclas-sé les actifs et passifs liés en actifs et passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2019 pour un montant total respec-tif de € 1.693 millions (soit 96 % des € 1.761 millions d'actifs classés en actifs destinés à être cédés au 31 dé-cembre 2019) et € 817 millions (soit 97% des € 845 mil-lions de passifs classés en passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2019). En outre, les transactions relatives à l'activité Actifs hôteliers d'Orbis et ayant un impact sur le compte de résultat du groupe ont été reclassées sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non pour-suivies », cette activité ayant étant considérée par le groupe comme une ligne d'activité principale et distincte au sens de la norme IFRS 5, tel qu'indiqué dans la note 2.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés. Les actifs et passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2019 ont été évalués au montant le plus faible de leur valeur nette comptable telle qu'arrêtée à la date de reclassement et de leur juste valeur nette des frais de cession, conduisant à constater une perte de valeur de € 23 millions. Compte tenu de l'importance de ces jugements et de leur impact sur les comptes consolidés du groupe, nous avons considéré le traitement et la présentation comptables de ces projets de cession dans les comptes consolidés comme un point clé de notre audit.	Nos travaux ont principalement consisté à : · apprécier si l'application de la norme IFRS 5 est appro-priée compte tenu des faits et circonstances relatifs à ces projets de cession ; · examiner les procédures d'identification et de reclasse-ment des actifs et passifs en actifs et passifs destinés à être cédés dans le bilan du groupe au 31 décembre 2019, ainsi que le reclassement des opérations affectant le compte de résultat en « Résultat net des activités non poursuivies » ; · comparer la valeur nette comptable des actifs nets desti-nés à être cédés avec le prix de cession attendu, diminué des frais liés à la vente, notamment basé sur les accords signés avec les tiers acquéreurs avant la clôture de l'exercice 2019 ; · apprécier le caractère approprié des informations présen-tées au titre de ces opérations dans l'annexe aux comptes consolidés, et notamment la note 2.2 « Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies ».

Impacts liés à la première application de la norme IFR16 Contrats de location

Risques identifiés	Notre réponse
Le groupe applique la norme IFRS 16 relative aux contrats de location depuis le 1er janvier 2019 en retenant la méthode de transition dite «rétrospective simplifiée». Les modalités de cette première application sont détaillées dans la note 15 « Adoption des nouvelles normes » de l'annexe aux comptes consolidés. Cette norme modifie le traitement comptable des contrats de location avec l'enregistrement, dès l'origine du contrat, d'un passif au bilan correspondant aux paiements futurs actualisés de la part fixe des loyers en contrepartie de droits d'utilisation de l'actif loué amortis sur la durée du contrat. Comme indiqué dans la note 8 « Contrats de location » de l'annexe aux comptes consolidés, l'impact de la première application de la norme au 1er janvier 2019 s'élève à € 1.078 millions à l'actif du bilan au titre du droit d'utilisation et à € 1.069 millions au passif du bilan au titre de la dette locative. Nous considérons que la première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location constitue un point clé de notre audit compte tenu de son impact sur les comptes consolidés du groupe, de la complexité de sa mise en oeuvre et du degré de jugement appliqué par la Direction.	Nos travaux ont principalement consisté à : • prendre connaissance du processus mis en place par la Direction pour appliquer cette nouvelle norme au ni-veau du groupe et de ses filiales ; • apprécier les estimations comptables et les hypothèses clés élaborées par la Direction dans le cadre de l'adop-tion de cette norme. À cette fin, les taux d'actualisation appliqués pour déterminer les passifs locatifs ont no-tamment été examinés avec l'aide de nos experts en évaluation ; • mettre en œuvre des procédures d'audit, au niveau des filiales, pour examiner le processus de recensement des contrats et évaluer la cohérence des données opéra-tionnelles et hypothèses clés retenues par la direction des filiales sur un échantillon représentatif de con-trats ; • vérifier l'exactitude arithmétique du calcul des impacts de transition sur les comptes consolidés pour l'ensemble des contrats de location du groupe et le rapprochement réalisé par la Direction avec les enga-gements de loyers du groupe au 31 décembre 2018, tel que présenté dans la note 15 « Adoption des nou-velles normes » de l'annexe aux comptes consolidés ; • apprécier le caractère approprié des informations pré-sentées dans la note 8 « Contrats de location » et la note 15 « Adoption des nouvelles normes » 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 arrêté le 19 février 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Accor S.A. par les assemblées générales du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 16 juin 1995 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la première année de sa mission et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-cinquième année.

Antérieurement à ERNST & YOUNG et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était commissaire aux comptes depuis 1970.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit 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 et des risques

Nous remettons au comité d'audit 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 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 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 et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 2 avril 2020

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 2019

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2018 net	Déc. 2019 net
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4)	105	106
Fonds commercial	(2-3-4-7)	1 007	22
Autres immobilisations incorporelles	(2)	43	83
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		1 155	211
Terrains	(2-4)	3	3
Constructions	(2-3-4)	3	13
Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	3	3
Autres immobilisations corporelles	(2-4)	23	17
Immobilisations corporelles en cours	(2)	4	0
Avances et acomptes	(2)	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		36	36
Participations	(2-6-7-19)	6 542	7 384
Créances rattachées à des participations	(2-7-11-18-19)	1 700	1 398
Autres titres immobilisés	(2-6-7-19)	33	56
Prêts	(2-7-11-18)	0	235
Autres immobilisations financières	(2-7-18)	62	1 005
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		8 337	10 078
Actif immobilisé		**9 528**	**10 325**
Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	7	28
Clients et comptes rattachés	(5-7-11-18-19)	332	557
Autres créances	(5-7-11-18-19)	285	261
Valeurs mobilières de placement	(8-11)	1 644	965
Disponibilités	(11)	971	1 119
Actif circulant		**3 239**	**2 930**
Comptes de régularisation			
Charges constatées d'avance	(9-18)	8	10
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	32	49
Primes remboursement des obligations		4	5
Écarts de conversion actif	(10)	43	31
Comptes de régularisation		**87**	**95**
ACTIF	**(1)**	**12 854**	**13 350**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2018 net	Déc. 2019 net
Capital	(13-14)	848	813
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	2 166	1 732
Réserve légale	(13)	87	87
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	11	9
Report à nouveau	(13)	3 376	3 033
Résultat de l'exercice	(13)	(60)	208
Capitaux propres		**6 437**	**5 891**
Produits des émissions de titres participatifs	(15)	894	1 120
Autres fonds propres		**894**	**1 120**
Provisions pour risques	(7)	61	78
Provisions pour charges	(7)	114	209
Provisions pour risques et charges		**175**	**287**
Autres emprunts obligataires	(12-16-17)	2 569	2 483
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(12-17)	271	221
Emprunts et dettes financières divers	(12-17-19)	2 045	2 706
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	(17)	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-17-19)	303	474
Dettes fiscales et sociales	(12-17-24)	86	106
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	14	12
Autres dettes	(12-17)	19	23
Dettes		**5 307**	**6 025**
Produits constatés d'avance	(9-17)	1	4
Écarts de conversion passif	(10)	40	23
Comptes de régularisation		**41**	**27**
PASSIF	**(1)**	**12 854**	**13 350**

5.3.2 Compte de résultat au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2018 net	Déc. 2019 net
Production vendue (biens et services)		992	1 218
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	(20)	992	1 218
Production immobilisée		36	57
Repr./amort. et prov., transferts de charges	(7)	28	114
Autres produits		3	2
Produits d'exploitation		**1 059**	**1 391**
Achats de marchandises		-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-
Autres achats et charges externes		821	1 083
Impôts, taxes et versements assimilés		17	19
Salaires et traitements	(21)	123	144
Charges sociales		53	55
Dotations aux amortissements et provisions			
· Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	53	62
· Sur immobilisations : dotations aux provisions	(7)		-
· Sur actif circulant : dotations aux provisions	(7)	13	6
· Pour risques et charges : dotations aux provisions	(7)	68	38
Autres charges	(21)	30	39
Charges d'exploitation		**1 178**	**1 446**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**(119)**	**(55)**
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
Opérations en commun		**-**	**-**
Produits financiers de participations	(19)	570	276
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		0	15
Autres intérêts et produits assimilés	(19)	10	44
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	78	265
Différences positives de change		62	40
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		-	0
Produits financiers		**720**	**640**
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	(7)	436	178
Intérêts et charges assimilées	(19)	145	150
Différences négatives de change		68	37
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		1	1
Charges financières		**650**	**366**
RÉSULTAT FINANCIER	**(22)**	**70**	**274**

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2018 net	Déc. 2019 net
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		**(49)**	**219**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		1	1
Produits exceptionnels sur opérations en capital		2 333	13
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	36	44
Produits exceptionnels		**2 370**	**58**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		1	0
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		2 390	77
Dotations aux amortissements et aux provisions	(7)	9	11
Charges exceptionnelles		**2 400**	**88**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(23)**	**(30)**	**(30)**
Impôts sur les bénéfices	(24)	(19)	(19)
TOTAL PRODUITS		**4 149**	**2 089**
TOTAL CHARGES		**4 209**	**1 881**
BÉNÉFICE OU (PERTE)		**(60)**	**208**

Les comptes sociaux 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 au bilan, avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2019 dont le total est de 13 350 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice dégageant un bénéfice de 208 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019.

Les comptes sociaux 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. A 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 2019 est marquée par :

- la TUP de la société Profid dont l'objet est la gestion du programme de fidélité du groupe pour les hôtels adhérents. En date du 27 mai 2019 : il a été décidé de la dissolution anticipée sans liquidation de la société entrainant la transmission universelle de son patrimoine au profit de son associée unique la société Accor. Les apports réalisés dans le cadre de la TUP 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 1er janvier 2019. L'opération a entrainé dans les comptes de Accor SA l'enregistrement d'un boni de fusion de 41 millions d'euros comptabilisé dans son intégralité en produits financiers ;
- la Société a achevé la seconde tranche du programme de rachat d'actions et racheté 12 530 046 actions propres au cours moyen de 37,4076 euros par actions. Ces actions ainsi que celles rachetées fin 2018 ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital réalisée le 28 juin 2019 pour un montant de 499,7 millions d'euros ;
- l'acquisition complémentaire de 33,1% du capital d'Orbis pour un montant de 339 millions euros, portant ainsi la participation d'Accor SA à 80,8% du capital ;
- en janvier 2019, Accor SA a procédé au placement réussi de deux obligations : une obligation Senior de 600 millions d'euros à maturité 2026 assortie d'un coupon de 1,75%, et une obligation hybride perpétuelle de 500 millions d'euros assortie d'un coupon de 4,38%, avec un premier call en 2024. Ces opérations ont permis le remboursement anticipé d'une souche obligataire de 350 millions d'euros à maturité 2021 assortie d'un coupon de 2,63%, et le rachat pour 386 millions d'euros de l'obligation hybride perpétuelle avec un premier call en 2020 ;

- en octobre 2019, Accor SA a poursuivi l'optimisation de son capital hybride grâce au placement d'une nouvelle obligation hybride perpétuelle de 500 millions d'euros assortie d'un coupon de 2,63%, avec un premier call en 2025. Cette opération a permis de financer le rachat pour 386 millions d'euros de l'obligation hybride perpétuelle avec un premier call en 2020. A l'issue de ce second rachat, Accor avait racheté un total de 85,7% du montant de l'hybride initialement émis en 2014.

Les notes 1 à 30 ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

5.3.3 Notes annexes aux comptes annuels

note 1	Règles et méthodes comptables	367
note 2	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2019	370
note 3	Immobilisations corporelles et incorporelles	370
note 4	État des amortissements au 31 décembre 2019	371
note 5	Créances [1] au 31 décembre 2019	371
note 6	Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2019	372
note 7	État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2019	374
note 8	Portefeuilles des valeurs mobilières de placement	375
note 9	Comptes de régularisation au 31 décembre 2019	376
note 10	Écarts de conversion	376
note 11	Produits à recevoir	377
note 12	Charges à payer	377
note 13	Variations des capitaux propres	378
note 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances	379
note 15	Autres fonds propres	382
note 16	Emprunts obligataires	382
note 17	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2019	383
Note 18	Risque de taux au 31 décembre 2019	384
Note 19	Risque de change au 31 décembre 2019	385
note 20	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2019	386
note 21	Éléments concernant les entreprises liées [1] au 31 décembre 2019	387
note 22	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	387
note 23	rémunérations et effectifs	387
note 24	Résultat financier	388
note 25	Résultat exceptionnel	389
note 26	Impôts sur les bénéfices	390
note 27	Situation fiscale différée	391
note 28	Engagements hors bilan, donnés et reçus	392
note 29	Événements post-clôture	393
note 30	Principales filiales et participations au 31 décembre 2019	394

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 L123-12 à L123-28), du règlement ANC N°2014-03 du 05/06/2014 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.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Une immobilisation corporelle ou incorporelle est comptabilisée à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

a) Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des 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 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 génèrera 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

A 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 sousjacents ;
- 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, 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

A la suite de l'application des nouveaux textes sur les actifs au 1er 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 gérance 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, depuis la TUP de la société Profid, 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.

Suite à la TUP de la société Profid, 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

Depuis le 1er janvier 2018 les congés payés sont acquis et pris sur le même exercice fiscal.

k) Obligations non convertibles

Les emprunts obligataires 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

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances, swaps de devises et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. Les différences résultant de cette conversion sont inscrites en comptes d'écarts de conversion pour les dettes, les créances, les swaps de devises et en compte de résultat pour les disponibilités et les comptes courants avec des filiales assimilables par nature à des comptes de disponibilité.

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. Dans ce cadre, toutes les variations de change calculées sur des dettes ou créances ainsi que leurs couvertures en devises incluses dans ces positions symétriques sont comptabilisées dans les 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. Sur ces opérations dont les termes sont suffisamment voisins, le montant de la provision est déterminé en limitant l'excédent des pertes latentes sur les gains latents. Cette position est calculée devise par devise.

n) Instruments financiers

Accor SA applique une politique de couverture des risques patrimoniaux (acquisition de titres en devises étrangères), bilantiels (financement des filiales dans leurs devises locales) et transactionnels (couvertures des flux commerciaux).

Dans ce cadre, la Société adosse à ses opérations de prêts et d'emprunts en devises avec ses filiales des instruments dérivés de change (swaps de change, contrats de change à terme, cross currency swaps). Les flux transactionnels sont couverts principalement par des contrats de change à terme et des swaps de change.

Les instruments financiers portant sur le change ferme font l'objet d'une évaluation par rapport au cours de clôture défini par la Société. L'écart entre le cours spot de l'instrument et le cours de clôture est inscrit dans des comptes relatifs aux écarts de conversion. La différence entre le cours à terme et le cours spot de l'instrument est isolée dans un compte d'instruments financiers spécifique appelé « report/déport ». Ceci permet de distinguer l'effet taux de l'effet change de l'instrument. Ce report/déport est étalé de façon linéaire sur la durée de la couverture et est classé dans le résultat financier.

La Société contracte des swaps de taux d'intérêts pour couvrir les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêts. En application du règlement ANC 2015-05, les produits et charges résultant de l'utilisation de ces instruments sont constatés en résultat de manière symétrique à l'enregistrement des charges et des produits des opérations couvertes.

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 2019.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019

(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	0	-	-	59
Licences, logiciels	237	33	(6)	-	264
Fonds commercial [a]	1 009	1	(973)	-	37
Autres immobilisations incorporelles	11	15	-	36	62
Immobilisations incorporelles en cours	35	53	(35)	10	63
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	**1 351**	**102**	**(1 014)**	**46**	**485**
Terrains	3	-	0	-	3
Constructions	19	10	(6)	-	23
Installations techniques, matériel et outillage industriels	6	1	0	-	7
Autres immobilisations corporelles	83	3	(12)	-	74
Immobilisations corporelles en cours	4	1	(5)	-	-
Avances et acomptes	0	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	**115**	**15**	**(23)**	**-**	**107**
Participations [b]	8 592	771	(75)	(20)	9 268
Créances rattachées à des participations [c]	1 786	184	(513)	41	1 498
Autres titres immobilisés [b]	34	23	0	0	57
Prêts	3	227	0	7	237
Autres immobilisations financières [a]	62	973	(30)	-	1 005
Immobilisations financières	**10 477**	**2 178**	**(618)**	**(28)**	**12 065**
ACTIF IMMOBILISÉ	**11 943**	**2 295**	**(1 655)**	**(74)**	**12 657**

(a) En date du 27 décembre 2018, la société FRHI Holdings Limited a fusionné avec la société Accor. A l'issue de l'opération, un mali technique de 973 millions d'euros a été constaté. Au cours de l'exercice 2019, conformément au règlement de l'ANC n°2015-06, le mali technique a été affecté à son actif sous-jacents, dans un compte d'immobilisations financières.
(b) Détail de la variation à la hausse pour un total de 699 millions d'euros dans la note 6.
(c) 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.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Marques, droits et valeurs similaires

Il s'agit essentiellement de la valorisation de la marque Novotel et de droits d'utilisation de marques du groupe Accor concédés à des filiales.

Licences, logiciels

Il s'agit des licences informatiques et de logiciels utilisés par la Société pour les besoins de son activité.

Fonds commercial

Il s'agit principalement du fonds de commerce du Centre d'appel des réservations et des contrats de gestion.

En 2019, le mali technique issu de la fusion de FRHI Holding Limited pour 973 millions d'euros a été affecté au titre de participation FRHI Hôtels & Resorts. Il est positionné en autres immobilisations financières.

Autres immobilisations incorporelles

Il s'agit principalement des logiciels relatifs aux projets informatiques non encore mis en service.

Constructions et aménagements

Il s'agit principalement de constructions et agencements liés aux locaux des sièges administratifs.

NOTE 4 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2019

(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	168	31	(6)	-	193
Fonds commercial	2	3	-	-	5
Autres immobilisations incorporelles	3	8	-	29	40
Immobilisations incorporelles	**173**	**42**	**(6)**	**29**	**238**
Terrains	1	0	(1)	-	0
Constructions	16	1	(6)	-	11
Installations techniques, matériel et outillage industriels	4	1	(1)	-	4
Autres immobilisations corporelles	57	8	(9)	0	56
Immobilisations corporelles	**78**	**10**	**(17)**	**-**	**71**
ACTIF IMMOBILISÉ (1)	**251**	**52**	**(23)**	**29**	**309**

(1) Les reprises de provisions sur les immobilisations sont liées à des cessions d'immobilisations entièrement amorties et n'ont pas d'impact dans les comptes de résultat.

NOTE 5 CRÉANCES (1) AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	2018 bruts	2019 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	**7**	**28**
Clients et comptes rattachés	**343**	**563**
Autres créances	**334**	**316**
Dont fournisseurs	4	1
Dont état	81	70
Dont Groupe et associés	227	168
Dont débiteurs divers	22	77
TOTAL	**684**	**907**

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.

NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2019

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2019
ENERGY OBSERVER DEVELOPPEMENT	6	1	20,00 %
SOYHUCE	194 205	2	40,82 %
KASADA HOSPITALITY FUND	30	2	30,00 %
AGENT CASH	75 846	3	20,94 %
FEVER LABS INC	15 000 000	4	5,00 %
CAVOD VENTURES	20	4	20,00 %
TURENNE HÔTELLERIE 2	400 000	4	10,00 %
TOED, Dr SELK & COLL GMBH	6 000	6	21,82 %
HOSPITALITY SWISS PROCO	3 333 333	8	33,33 %
GROUPS 360	1 087 548	12	16,72 %
KEN GROUP	1 179 394	20	40,76 %
ACCOR SERVICES POLAND SP Z.O.O	16 000 100	205	100,00 %
ACQUISITIONS		**270**	

Compléments de participations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2019
IBIS BUDGET	9 600	1,60 %	1	97,60 %
TRAVEL KEYS	-	0,00 %	1	100,00 % (5)
HOTEL HOMES	-	0,00 %	2	100,00 % (5)
AHS (Portugal)	329 668	0,00 %	2	50,00 % (6)
25 HOURS HOTELS COMPANY	5 000	20,00 %	22	50,00 % (4)
RIXOS	20	20,00 %	34	70,00 % (3)
ACCOR HOTEL BELGIUM	217 600	0,00 %	105	100,00 % (2)
ORBIS	15 274 116	33,15 %	339	80,84 % (1)
COMPLÉMENTS DE PARTICIPATIONS			**505**	

Obligations	Nombre de titres acquis	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2019
KEN GROUP	10 000 000	10	NC
I AM PLUS	NC	9	NC
OBLIGATIONS		**19**	

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2019
CESSIONS				
Réductions de capital				
AHS (Portugal)	-		(10)	50,00 % (7)
SIHM	-		(8)	100,00 % (7)
SOGECOL LTDA	-		(16)	94,52 % (7)
Liquidations				
EEPLE	(17 413)		(3)	0,00 %
PROGETTO VENEZIA	(4 150 000)		(8)	0,00 %
HOLPA	(1 353 427)		(30)	0,00 %
CESSIONS			**(75)**	

Autres mouvements	Nombre de titre	% opération	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2019
APPORTS				
Regroupement des actions				
AHS (Portugal)	(1 977 038)		(10)	
AHS (Portugal)	24 998		10	
TUP PROFID				
PROFID	(350 000)	100,00 %	(14)	0,00 %
TUP IJAG				
IJAG DANS ACCOR SA	(1 000)	100,00 %	(3)	0,00 %
HOTEL HOMES	4 684	23,88 %	0	100,00 %
TUP AWOL				
AWOL DANS ACCOR SA	(1 000)	100,00 %	(3)	0,00 %
HOTEL HOMES	4 684	23,88 %	0	100,00 %
TOTAL AUTRES MOUVEMENTS			**(20)**	
TOTAL ACQUISITIONS			**794**	
TOTAL CESSIONS, LIQUIDATIONS			**(75)**	
TOTAL AUTRES MOUVEMENTS			**(20)**	
TOTAL VARIATIONS DES PARTICIPATIONS			**699**	

(1) Acquisition complémentaire de 33,1% du capital d'Orbis pour un montant de 339 millions euros, portant ainsi la participation de Accor SA à 80,8% du capital.
(2) Souscription partielle ou totale d'actions dans le cadre d'augmentations de capital.
(3) Acquisition complémentaire de 20% dans Rixos Hospitality pour un montant de 34 millions d'euros. Cette transaction porte la participation de Accor SA à 70% du capital.
(4) Acquisition d'une participation complémentaire de 20% dans 25hours Hotels pour un montant de 22 millions d'euros, portant ainsi la participation de Accor SA à 50%.
(5) Ajustement de prix.
(6) Augmentation de capital avant opération de cession ou fusion, voir cadres suivants.
(7) Diminution dans le cadre d'une réduction de capital sans suppression d'actions.

NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions sans utilisation	Diminutions avec utilisation	Autres	Montants à la fin de l'exercice
Pour litiges	7	1	(2)	(0)	0	6
Pour pertes de change	8	4	(0)	-	-	12
Autres provisions pour risques [1]	46	35	(22)	(0)	1	60
PROVISIONS POUR RISQUES	**61**	**40**	**(24)**	**(0)**	**1**	**78**
Pour retraites et prestations assimilées [5]	60	20	(39)	(6)	-	35
Pour impôts	6	0	-	-	-	6
Autres provisions pour charges [2]	48	14	(2)	(29)	137	168
PROVISIONS POUR CHARGES	**114**	**34**	**(63)**	**(13)**	**137**	**209**
Provisions	**175**	**74**	**(87)**	**(13)**	**138**	**287**
Sur immobilisations incorporelles [3]	24	11	-	-	1	36
Sur immobilisations corporelles	2	-	(2)	-	-	0
Sur immobilisations financières [4]	2 139	135	(280)	-	(7)	1 987
Sur comptes clients	10	2	(7)	-	0	6
Sur autres créances	49	8	(3)	-	1	55
Dépréciations d'actifs	**2 224**	**156**	**(292)**	**-**	**(5)**	**2 083**
PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	**2 400**	**230**	**(379)**	**(13)**	**133**	**2 371**

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	44	(87)
Résultat financier	176	(305)
Résultat exceptionnel	11	(0)
TOTAL	**230**	**(392)**

(1) Le solde des autres provisions pour risques est constitué principalement des provisions pour risques sur filiales au titre des situations nettes comptables négatives à hauteur de 54 millions d'euros. Ces dernières sont constituées après enregistrement de provisions sur titres, prêts et comptes courants.

(2) Les provisions pour charges sont composées de provisions pour restructuration et de provisions pour le programme fidélité.
Les provisions pour restructuration ont été reprises à hauteur de 30 millions d'euros pour atteindre 17 millions d'euros. 22 millions d'euros ont été reclassés en charges à payer (pour les indemnités dont le montant est devenu connu de manière précise), 6 millions d'euros ont été utilisés et 2 millions d'euros ont été repris sans utilisation.
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) Une dotation pour dépréciation de fonds de commerce portant sur le centre de réservation d'Evry a été comptabilisée pour un montant de 11 millions d'euros.

(4) Le solde est constitué de dépréciations de titres de participations, de créances rattachées à des participations et de comptes courants dont les plus significatifs sont sur les filiales CIWLT (838 millions d'euros), IBL (663 millions d'euros), Turambar (95 millions d'euros), Actimos (77 millions d'euros), Belle Rivière Hôtel (63 millions d'euros), STARTOM Hospitality (54 millions d'euros), Chammans (36 millions d'euros) et Société Hotelière de Montparnasse (27 millions d'euros).
Les mouvements de l'année se décomposent en 135 millions d'euros de dotations et de 280 millions d'euros de reprises. Les dotations concernent principalement les filiales Actimos (75 millions d'euros) et Accor SBE Acquisition Corp (18 millions d'euros). Les reprises concernent principalement les filiales Accor Hotels Belgium (171 millions d'euros), Accor UK (57 millions d'euros) et Holpa (29 millions d'euros).

(5) Engagements de retraite et hypothèses actuarielles.

	2018 Régime général	2018 Régime Dirigeant	2019 Régime général	2019 Régime Dirigeant
Taux d'actualisation	1,6 %	1,6 %	0,5 %	0,5 %
Tables de mortalité	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05
Hypothèse de croissance des salaires	3,00 %	4,00 %	3,00 %	3,00 %
Âge de départ à la retraite	65 ans	Entre 62 et 67 ans selon l'âge de début d'activité et la durée de cotisation	65 ans	Entre 60 et 65 ans selon l'âge de début d'activité et la durée de cotisation
Modalités de départ en retraite	Initiative employé	Initiative employé	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 %	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 %
Taux de charges sociales	46,00 %	46,00 %	46,00 %	46,00 %

	2018	2019
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N-1	46	60
Coût des services rendus dans l'année	5	8
Effet de l'actualisation	1	1
(Gains)/Pertes actuarielles	(9)	10
Modification/liquidation de régime	-	(37)
Prestation/cotisations versées	(1)	(7)
Autres	-	-
PROVISION DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31/12/N	**60**	**35**

Conformément à l'ordonnance publiée le 3 juillet 2019, en application de la loi Pacte (Article 197), les droits acquis par les bénéficiaires au titre des régimes de retraites supplémentaires à prestations définies du Groupe ont été gelés. L'effet du gel de ces régimes a été qualifié de modification de régime, conduisant à une reprise de provision de 37 millions d'euros comptabilisée en compte de résultat de l'exercice.

NOTE 8 PORTEFEUILLES DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2018 bruts	2019 bruts
Fonds communs de placement	32	32
Sicav	762	463
Dépôts à terme	850	470
TOTAL	**1 644**	**965**

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 en clôture au 31 décembre 2019.

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	Montants nets début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets à la fin de l'exercice
Frais d'émission d'emprunts	32	39	(22)	49
CHARGES À REPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES	**32**	**39**	**(22)**	**49**
Primes d'émission d'emprunts	4	3	(2)	5
PRIMES D'ÉMISSION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**4**	**3**	**(2)**	**5**
Location et maintenance informatique	3	3	-	6
Location immobilière	1	-	-	1
Autres	4	-	(1)	3
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCES	**8**	**3**	**(1)**	**10**
Fonds Marketing	1	-	-	1
Ventes de Cartes LE CLUB	-	3	-	3
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCES	**1**	**3**	**-**	**4**

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

Actif

(en millions d'euros)	2018	2019
Diminution des créances	35	2
Augmentation des dettes	8	29
ACTIF	**43**	**31**

Passif

(en millions d'euros)	2018	2019
Augmentation des créances	3	23
Diminution des dettes	37	-
PASSIF	**40**	**23**

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2018	2019
Créances rattachées à des participations	6	3
Clients et comptes rattachés	156	398
Prêts	-	0
Groupe et associés	1	0
Autres débiteurs	-	50
Valeurs mobilières de placement	0	0
Disponibilités	7	12
TOTAL	**170**	**463**

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2018	2019
Emprunts obligataires	40	35
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	33	34
Emprunts et dettes financières divers	2	2
Fournisseurs et comptes rattachés	228	398
Dettes fiscales et sociales	60	79
Autres dettes	12	18
TOTAL	**375**	**566**

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Affectation du résultat 2018	Augmentation, réduction de capital	Autres	Résultat 2019	31 décembre 2019
Capital en nombre d'actions [1]	282 607 800	-	1 103 194	(12 778 644)	-	270 932 350
Capital en valeur	848	-	5	(40)	-	813
Primes d'émission, d'apport, de fusion	2 166	-	26	(460)	-	1 732
Réserve légale	87	-	-	-	-	87
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	9
Autres réserves	11	-	(2)	-	-	9
Report à nouveau	3 376	(343)	-	-	-	3 033
Résultat de l'exercice	(60)	60	-	-	208	208
CAPITAUX PROPRES	**6 437**	**(283)** [2]	**29** [3]	**(500)** [4]	**208**	**5 891**

(1) Valeur nominale de 3 euros.
(2) Dividendes détachés de 283 millions d'euros et mis en paiement le 14 mai 2019.
(3) Attribution d'actions gratuites et levées d'options du personnel. En 2019, Accor a procédé à une augmentation de capital au profit de ses salariés. Celle-ci a donné lieu à la création de 613 058 actions Accor et une augmentation des capitaux propres pour 20 millions d'euros.
(4) Annulation de 13 391 702 actions suite aux rachats d'actions propres.

Capital potentiel au 31 décembre 2019 : 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 4 010 383 actions et les capitaux propres seraient majorés de 5,1 millions 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 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27
Date d'attribution	04/04/2011	04/04/2011	27/03/2012	27/03/2012	26/09/2013
Date d'expiration	04/04/2019	04/04/2019	27/03/2020	27/03/2020	26/09/2021
Prix d'exercice après scission *(en euros)*	31,72	31,72	26,41	26,41	30,13
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en euros)* (1)	7,99	7,99	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	4 années de présence + conditions de performance (2)	4 années de présence + conditions de performance (2)
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2018	**211 094**	**9 766**	**214 300**	**13 891**	**10 000**
Nombre attribué en 2019	-	-	-	-	-
Nombre exercé en 2019	201 764	9 766	46 320	1 094	-
Nombre annulé en 2019	9 330	-	-	-	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2019	**-**	**-**	**167 980**	**12 797**	**10 000**
Nombre exercé depuis l'origine	568 974	33 203	326 925	7 930	-
Nombre annulé depuis l'origine	52 780	19 922	32 610	26 648	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 versus les TSR de huit concurrents hôteliers.

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2015	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2017
Date d'attribution	16/06/2015	16/06/2015	16/06/2016	26/10/2016	30/06/2017	20/06/2017
Date d'expiration	16/06/2019	16/06/2019	16/06/2019	26/10/2019	30/06/2020	20/06/2020
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en euros)*	42,00	38,40	30,72	29,41	34,34	10,35
Conditions d'acquisition	2 Conditions de performance (1)	4 Conditions de performance (2)	3 Conditions de performance (3)	3 Conditions de performance (3)	3 Conditions de performance (3)	2 Conditions de performance (4)
Nombre d'actions attribuées à l'origine	326 290	153 800	491 690	14 525	570 579	1 304 754
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2018	**275 478**	**133 863**	**436 635**	**14 425**	**544 733**	**1 284 253**
Nombre attribué en 2019	-	-	-	-	-	-
Nombre créé en 2019	272 657	133 863	423 305	14 425	-	-
Nombre radié en 2019	2 821	-	13 330	-	18 565	67 302
Nombre annulé en 2019 (conditions de performance non réalisées)	-	-	-	-	-	-
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2019	**-**	**-**	**-**	**-**	**526 168**	**1 216 951**
Nombre créé depuis l'origine	273 067	133 863	423 580	14 425	-	-
Nombre annulé ou radié depuis l'origine	53 223	19 937	68 110	100	44 411	87 803

(1) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au budget et le niveau d'atteinte du cash-flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au budget.

(2) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au budget, le niveau d'atteinte du cash-flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au budget, le niveau de réalisation du plan de cessions prévu au budget et le positionnement du TSR Accor versus les TSR de huit concurrents hôteliers et versus celui des autres sociétés du CAC 40.

(3) 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 versus le TSR de huit concurrents hôteliers et versus celui des autres sociétés du CAC 40.

(4) 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.

(5) 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,
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.

Plan 2017	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2019
18/10/2017	14/12/2017	26/06/2018	17/10/2018	31/05/2019	25/10/2019
18/10/2020	14/12/2020	26/06/2021	17/10/2021	31/05/2022	25/10/2022
36,01	10,71	35,24	35,00	28,02	32,96
3 Conditions de performance [3]	2 Conditions de performance [4]	3 Conditions de performance [3]	3 Conditions de performance [3]	3 Conditions de performance [5]	3 Conditions de performance [5]
27 340	141 168	632 462	22 830	1 275 675	37 120
27 340	**140 072**	**624 008**	**22 830**	-	-
-	-	-	-	1 275 675	37 120
-	-	-	-	-	-
-	1 181	17 857	-	31 520	-
-	-	-	-	-	-
27 340	**138 891**	**606 151**	**22 830**	**1 244 155**	**37 120**
-	-	-	-	-	-
-	2 277	26 311	-	31 520	-

NOTE 15 AUTRES FONDS PROPRES

Conformément à sa politique d'accroissement et de pérennisation de ses ressources, Accor a procédé à la mise sur le marché d'une émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros en janvier 2019, d'une émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros en octobre 2019, et a simultanément procédé à des remboursements partiels sur son émission obligataire hybride perpétuelle de 900 millions d'euros pour 386 millions d'euros en janvier 2019 et 387 millions d'euros en octobre 2019.

(en millions d'euros)	Devises	Montant initial	Taux fixe/ variable	Taux	Capital restant dû 31 décembre 2018	Capital restant dû 31 décembre 2019
Emprunt obligataire hybride juin 2014	Euros	900	Fixe	4,125 %	900	127
Prime d'émission sur l'emprunt obligataire hybride juin 2014	Euros				(6)	(1)
Emprunt obligataire hybride janvier 2019	Euros	500	Fixe	4,375 %	-	500
Prime d'émission sur l'emprunt obligataire hybride janvier 2019	Euros				-	(3)
Emprunt obligataire hybride octobre 2019	Euros	500	Fixe	2,625 %	-	500
Prime d'émission sur l'emprunt obligataire hybride octobre 2019	Euros				-	(3)
AUTRES FONDS PROPRES					**894**	**1 120**

NOTE 16 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(en millions de devises)	Devises	Montant initial *(en devises)*	Montant initial *(en euros)*	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 décembre 2018	Capital restant dû 31 décembre 2019
Emprunt obligataire mars 2013	Euros	600	600	Fixe	2,500 %	6 ans	335	-
Emprunt obligataire février 2014	Euros	900	900	Fixe	2,625 %	7 ans	900	550
Emprunt obligataire juin 2014	Francs suisses	150	123	Fixe	1,750 %	8 ans	133	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
EMPRUNTS OBLIGATAIRES							**2 528**	**2 448**

NOTE 17 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts Obligataires [1]	2 448	-	1 848	600
Emprunts Obligataires - intérêts courus	35	35	-	-
Emprunts Obligataires	**2 483**	**35**	**1 848**	**600**
Banques	170	170	-	-
Dérivés Cross currency swap [2]	7	-	-	7
Dérivés swaps de devises [2]	9	3	6	-
Dérivés change à terme [2]	0	0	0	-
Dette obligataire hybride - intérêts courus	20	20	-	-
Intérêts financiers à payer	15	15	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**221**	**208**	**6**	**7**
Comptes courants Financiers Filiales	637	637	-	-
Emprunts auprès de sociétés du groupe	1 867	1 867	-	-
Dette rattachée à des participations	2	2	-	-
Instruments NEU CP	200	200	-	-
Emprunts et dettes financières divers (4)	**2 706**	**2 706**	**-**	**-**
DETTES FINANCIERES [3] [5]	**5 410**	**2 949**	**1 854**	**607**
Avances et acomptes reçus sur commande en cours	0	0	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (5)	474	474	-	-
DETTES D'EXPLOITATION	**474**	**474**	**-**	**-**
Dettes fiscales et sociales	106	106	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	12	12	-	-
Autres dettes	23	23	-	-
Produits constatés d'avance	4	4	-	-
DETTES DIVERSES [5]	**145**	**145**	**-**	**-**
DETTES	**6 029**	**3 568**	**1 854**	**607**

(1) Les couvertures de taux sont détaillés ci-dessous
(2) Les instruments dérivés sont détaillés ci-dessous
(3) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 1 528 millions d'euros .
Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 1 021 millions d'euros.
(4) Dont 2 506 millions d'euros envers les sociétés liées.
(5) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Dettes par devises	
AED	1
AUD	33
CAD	80
CHF	321
CNY	47
EUR	4 913
GBP	36
HKD	10
JPY	7
MXN	1
NZD	25
SEK	1
SGD	20
USD	534
CONTRE-VALEURS	**6 029**

Politique de financement

Au 31 décembre 2019, 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 2024.

NOTE 18 RISQUE DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	Notionnel au 31 décembre 2018	Intérêts au 31 décembre 2018	Notionnel au 31 décembre 2019	Intérêts au 31 décembre 2019	Date échéance	Juste valeur au 31 décembre 2019
Swaps affectés en couverture de la dette						
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe sur l'emprunt obligataire 02/2014	300	5	300	5	05/02/2021	8
TOTAL	**300**	**5**	**300**	**5**		

NOTE 19 RISQUE DE CHANGE AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions de devises)	ACHATS au 31 décembre 2019"	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	VENTES au 31 décembre 2019	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	JUSTE VALEUR au 31 décembre 2019
Cross Currency Swap									
AUD	-	-	-	-	562	-	-	562	(12)
EUR	555	-	-	555	-	-	-	-	-
Total Cross Currency Swap	**555**	**-**	**-**	**555**	**562**	**-**	**-**	**562**	**(12)**
Change à terme									
GBP	8	8	-	-	-	-	-	-	-
USD	4	4	-	-	4	1	3	-	-
EUR	4	1	3	-	12	12	-	-	-
Total Change à terme	**16**	**13**	**3**	**-**	**16**	**13**	**3**	**-**	**-**
Swap de devises									
AED	-	-	-	-	31	31	-	-	-
AUD	-	-	-	-	25	25	-	-	-
CAD	13	13	-	-	-	-	-	-	-
CHF	150	150	-	-	-	-	-	-	1
CNY	35	35	-	-	-	-	-	-	-
GBP	-	-	-	-	106	106	-	-	(3)
HUF		-	-	-	1	1	-	-	-
ILS	-	-	-	-	2	2	-	-	-
JPY	-	-	-	-	35	35	-	-	-
PLN	-	-	-	-	5	5	-	-	-
RON	-	-	-	-	1	1	-	-	-
SEK	1	1	-	-	-	-	-	-	-
SGD	10	10	-	-	-	-	-	-	-
USD	48	48	-	-	288	98	190	-	(15)
EUR	484	300	184	-	256	256	-	-	-
Total Swap de devises	**741**	**557**	**184**	**-**	**750**	**560**	**190**	**-**	**(17)**
TOTAL DÉRIVÉS DE CHANGE AU BILAN	**1 312**	**570**	**187**	**555**	**1 328**	**573**	**193**	**562**	**(29)**
Change à terme non reconnu au bilan									
PLN	-	-	-	-	1 067	1 067	-	-	(3)
Total Change à terme non reconnu au bilan	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 067**	**1 067**	**-**	**-**	**(3)**
TOTAL DÉRIVÉS DE CHANGE NON RECONNUS AU BILAN	**1 312**	**570**	**187**	**555**	**2 395**	**1 640**	**193**	**562**	**(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 2019

(en millions d'euros)	Montants bruts	Échéance à un an au plus	Échéance à plus de un an
Créances rattachées à des participations	1 498	31	1 467
Prêts	237	38	199
Autres immobilisations financières	1 005	-	1 005
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	2 740	69	2 671
Créances clients et comptes rattachés	563	563	-
Autres créances	316	316	-
Charges constatées d'avance	10	10	-
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT	889	889	-
CRÉANCES (1)	**3 629**	**958**	**2 671**

(1) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Créances par devises	
AED	9
AUD	620
CHF	31
CNY	11
EUR	2 232
GBP	132
HKD	10
HUF	1
ILS	2
JPY	42
MXN	1
NZD	25
PLN	94
RON	1
SGD	10
USD	408
CONTRE-VALEURS	**3 629**

NOTE 21 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES (1) AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	2018	2019
Participations	7 312	7 875
Créances rattachées à des participations	1 607	1 497
Créances clients et comptes rattachés	155	401
Autres créances	227	168
Emprunts et dettes financières divers	2 010	2 506
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	103	172
Produits de participation	525	233
Autres produits financiers	44	39
Charges financières	10	32

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.

NOTE 22 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	2018	2019
France	528	514
International	464	704
CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	**992**	**1 218**

NOTE 23 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2018	2019
Jetons de présences	1,02	1,28
Membres de direction (comex) (hors charges)	11,51	10,83

Effectif rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2018	2019
Cadres	1 079	1 159
Agents de maîtrise	150	136
Employés	65	68
Apprentis	49	56
EFFECTIF	**1 343**	**1 419**

L'effectif total salarié de la Société est de 1 419 dont 10 personnes refacturées à des filiales.

Droit à la formation

Le compte personnel de formation (CPF) remplace le droit individuel à la formation (DIF) depuis le 1er 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)	2018	2019
Dividendes reçus des filiales	525	239
Produits sur prêts et créances internes	45	37
PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION	570	276
AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET CRÉANCE DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	0	15
Produits sur comptes courants	2	2
Revenus de créances	0	-
Revenus de valeurs mobilières de placement	-	0
Revenus bancaires	3	4
Intérêts sur swap de taux	8	8
Intérêts sur swap de devises	(5)	(12)
Autres intérêts	-	1
Autres produits financiers	2	41
AUTRES INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	10	44
Primes émission emprunts obligataires	1	1
Reprises de provisions sur titres de participations	52	239
Reprises de provisions sur créances ratt. à participations et prêts	5	-
Reprises de provisions sur risques et charges	14	22
Reprises de provisions sur actif circulant	6	3
REPRISES DE PROVISIONS FINANCIÈRES	78	265
DIFFÉRENCE POSITIVE DE CHANGE	62	40
PRODUITS NETS SUR CESSION DE VMP	-	0
Produits financiers	**720**	**640**
Intérêts sur emprunts obligataires	(55)	(49)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(37)	(42)
Intérêts sur dettes financières diverses	(17)	(10)
Intérêts sur swap de taux	(5)	(5)
Intérêts sur swap de devises	(5)	(7)
Autres Intérêts et charges	(26)	(37)
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS	(145)	(150)
Dotations de provisions sur titres de participations	(410)	(121)
Dotations de provisions sur prêts	(12)	(14)
Dotations de provisions sur actif circulant	(7)	(5)
Dotations aux amortissements des primes d'emprunts obligataires	(2)	(2)
Dotations de provisions sur risques et charges	(5)	(36)
DOTATIONS FINANCIÈRES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	(436)	(178)
DIFFÉRENCE NÉGATIVE DE CHANGE	(68)	(37)
CHARGES NETTES SUR CESSION DE VMP	(1)	(1)
Charges financières	**(650)**	**(366)**
RÉSULTAT FINANCIER	**70**	**274**

NOTE 25 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2019 avant impôt se traduit par une perte de 30 millions d'euros.

Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2018	2019
Produits & charges/opérations de gestion	0	1
Plus et moins-values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles	(8)	(1)
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières [1]	(36)	(63)
Reprises de provisions pour risques et charges	1	0
Reprises de provisions sur filiales [2]	35	41
Dotations et reprises exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions [3]	(9)	(8)
Autres charges exceptionnelles	(13)	(0)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(30)**	**(30)**

(1) 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, un ajustement à la baisse du prix de cession de titres de participation au profit d'Accor Invest Group a été constaté (22 millions d'euros). Pour rappel, en 2018, des moins-values de liquidations de sociétés, dont la Thermale de France (32 millions d'euros) avaient été observées.

(2) En 2019, des reprises de provisions sur titres de participation ont été comptabilisées essentiellement à la suite de la liquidation des titres de participation des sociétés Holpa (29 millions d'euros), et Progetto Venezia (9 millions d'euros). Pour rappel, en 2018, une reprise de provisions sur titres de participations dans le cadre de la liquidation de la société La Thermale de France avait été établie pour 35 millions d'euros.

(3) Une dotation pour dépréciation de fonds de commerce portant sur le centre de réservation d'Evry a été comptabilisée pour un montant de 11 millions d'euros.

NOTE 26 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

a) Impôt social Accor SA

(en millions d'euros)	2018	2019
Produit de l'intégration fiscale	21	13
Ajustement boni années antérieures	1	0
Impôt société, retenues à la source, autres	(2)	6
TOTAL	**20**	**19**

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est une perte de 176,6 millions d'euros au taux courant.

b) Résultat d'ensemble de l'intégration fiscale

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni net de 13,2 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

c) Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 24 filiales suivantes :

ACCOR Afrique	IBL	SODETIS
Actimos	Tour Eiffel snc	SOLUXURY HMC sarl
SA Chammans	Mer et Montagne snc	SOPARAC
CIWLT Succursale France	New Lifestyle Hotels	SOPARFI
DEVIMCO	Roissypole Management Hôtels snc	RESTAU-COMM
D-EDGE	SHDM	Sté Française de Participations et d'Investissements Européens
FHH	SHEMA	Sté Management Intermarques
IBIS *Budget*	SNC Management Hôtels	Sté Participations d'Île-de-France

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.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor SA à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé la restitution au profit de Accor SA de 156 millions d'euros correspondant au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001. Le remboursement de cette somme auquel s'est ajouté le versement de 36 millions d'euros d'intérêts de retard a eu lieu au premier semestre 2007. Suite à l'appel de l'État du jugement précité, la Cour administrative d'appel de Versailles a confirmé la restitution des sommes en cause au profit d'Accor SA dans un arrêt du 20 mai 2008. L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes au 31 décembre 2011.

Suite à la saisine de la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle par le Conseil d'État ayant sursoit à statuer, la juridiction européenne a jugé que le dispositif du précompte/avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux.

Par un arrêt du 10 décembre 2012, le Conseil d'État confirmé l'incompatibilité du précompte mais réduit le droit au remboursement à environ 6 millions d'euros. En conséquence, Accor SA a dû rembourser à l'État français une somme de 185 millions incluant les intérêts moratoires au premier semestre 2013. Le groupe AccorHotels a pris acte de cette décision mais entend continuer à faire valoir ses droits dans le cadre des contentieux avec l'Administration.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements, Accor SA a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution du précompte payé au titre des années 2002 à 2004, soit 187 millions d'euros. Par un jugement en date du 27 mai 2014, le tribunal administratif de Cergy Pontoise, a décidé la restitution au profit d'Accor pour un montant de 7 millions d'euros de principal et de 3 millions d'euros d'intérêts moratoires. Ces sommes sont comptabilisées dans un compte de bilan depuis le 31 décembre 2014, sans impact sur le compte de résultat, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif. En effet Accor SA a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 23 juillet 2014. Ce litige est actuellement en cours d'instruction par la Cour administrative d'appel.

Enfin, le 10 juillet 2017, la Commission européenne a assigné la France devant la Cour de Justice des Communautés européenne pour non-respect de la décision de la juridiction européenne susmentionnée dans la mesure où la méthode de calcul telle qu'appliquée par le Conseil d'État a restreint le droit au remboursement du précompte, dont celui appliqué à Accor SA. Une décision de la Cour de Justice de l'Union européenne en date du 4 octobre 2018 a condamné à nouveau la France dans le cadre de ses litiges relatifs au remboursement du précompte. Il est attendu que l'État Français se conforme à l'arrêt dans les meilleurs délais.

NOTE 27 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises de provisions non déductibles de l'année 2019 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une reprise de provision nette non taxable de 30 millions d'euros soit une diminution de l'allègement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 10,3 millions d'euros calculé à 28 % jusqu'à 500 000 euros et 31 % au-delà de 500 000 euros (hors contribution sociale de 3,3 % assise sur l'impôt sur les sociétés) pour les sociétés ayant un CA inférieur ou égal à 250 millions d'euros et à 33,1/3 % au-delà de 500 000 euros (hors contribution sociale de 3,3 % assise sur l'impôt sur les sociétés) pour les sociétés ayant un CA supérieur à 250 millions d'euros.

NOTE 28 ENGAGEMENTS HORS BILAN, DONNÉS ET REÇUS

Engagements en matière de location

Les engagements de loyers fixes et variables donnés par Accor à ses filiales au 31 décembre 2019 sont les suivants :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	31 déc. 2018	31 déc. 2019
Engagements de loyers fixes donnés aux filiales	297	262
Engagements de loyers variables donnés aux filiales	148	99
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNES SUR LOYERS	**444**	**361**

Autres engagements hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2019 sont les suivants :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	31 déc. 2018	31 déc. 2019
ENGAGEMENTS DONNES (PASSIF)		
Nantissement des titres de la société BRH [1]	0	0
Engagement d'achat d'hôtels	0	0
Autres engagement d'achats	485	0
Nantissement Fonds de commerce et Titres France	0	0
ENGAGEMENTS D'ACHAT	**485**	**0**
Engagements d'achèvements de travaux France	0	0
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	**0**	**0**
Avals, cautions et garanties données [2]	41	72
Garanties sur lignes de crédit confirmées [3]	32	22
Garanties sur emprunts bancaires [3]	3	0
Garanties données à des tiers [4]	0	7
Engagements sur garanties de passif	68	67
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNEES AUGMENTANT LA DETTE	**145**	**168**
ENGAGEMENTS DONNES POUR L'EXPLOITATION DES OPERATIONS COURANTES	**-**	**-**
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNES	**630**	**168**

(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 2019.
(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 ainsi que la garantie de 5 hôtels Adagio pour un montant de 19 millions d'euros au 31 décembre 2019.
(3) Accor n'a pas donné d'autres garanties sur des emprunts et conserve des lignes de crédit confirmées (22 millions d'euros)
(4) Par ailleurs, les garanties données à d'autres tiers s'élèvent à 7 millions d'euros.

NOTE 29 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 20 janvier 2020, Accor a annoncé avoir initié un programme de rachat d'actions, confié à un prestataire de services d'investissement, portant sur un montant de 300 millions d'euros. La période d'achat court du 20 janvier 2020 au 30 juin 2020. Le prix par action ne pourra excéder le prix maximum de 70 euros fixé par l'Assemblée Générale Ordinaires du 30 avril 2019. Ce programme s'inscrit dans la finalisation du programme lancé en 2018.

NOTE 30 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu *(en pourcentage)*
A. FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Filiales françaises				
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE MONTPARNASSE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry [2]	EUR	16 008	(8 257)	100,00 %
IBL 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	28 767	18 245	100,00 %
SOLUXURY HMC 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	10 226	1 378	100,00 %
CHAMMANS 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	102 048	97 583	100,00 %
ACCOR AFRIQUE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry [2]	EUR	29 709	119 160	100,00 %
ACTIMOS 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	58 838	176 435	100,00 %
SFPIE 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	15 129	(103)	99,99 %
AH FLEET SERVICES 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	31 000	0	99,00 %
b) Filiales étrangères				
ACCOR SUISSE SA (Suisse) [2]	CHF	14 300	26 939	100,00 %
ACCOR POLSKA (Pologne) [2]	PLN	73 001	7 514	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande Bretagne) [2]	GBP	85 530	392 092	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM (Belgique) [2]	EUR	1 277 505	123 848	100,00 %
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH (Allemagne) [2]	EUR	500	103 482	100,00 %
BELLE RIVIÈRE HÔTEL (Île Maurice) [2]	MUR	1 420 000	(2 840 919)	100,00 %
SOCIEDAD INMOBILIARIA HOTELA DE MEXICO (Mexique) [2]	MXN	181 604	16 421	100,00 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche) [2]	EUR	5 542	3 095	100,00 %
ACCORHOTELS ITALIA (Italie) [2]	EUR	15 010	8 407	100,00 %
TURAMBAR (Espagne) [2]	EUR	13 000	73 178	100,00 %
SAUDI FRENCH COMPANY FOR HOTEL MANAGEMENT (Arabie Saoudite) [2]	SAR	1 000	500	100,00 %
ACCOR HOTELS BETRIEBS G.m.b.H. (Autriche) [2]	EUR	5 090	1 770	100,00 %
ACCORHOTELS SERVICES NETHERLANDS BV (Pays-Bas) [2]	EUR	0	32 453	100,00 %
TRAVEL KEYS (États-Unis) [2]	USD	0	(6 107)	100,00 %
ACCOR SBE ACQUISITION CORP (États-Unis) [2]	USD	117 500	0	100,00 %
ACCORHOTELS CHILE (Chili) [2]	CLP	59 166 112	0	100,00 %
MP INVEST AG (Suisse) [2]	CHF	118	42 385	100,00 %
FRHI HÔTEL ET RESORTS (Luxembourg) [2]	EUR	890 969	(395 888)	100,00 %
ACCOR SERVICES POLAND SP Z.O.O [2]	PLN	800 005	77 294	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique) [2]	EUR	50 676	247 239	99,93 %
ACCORHOTELS PERU (Pérou) [2]	PEN	46 898	6 461	99,83 %
SOGECOL LTDA (Colombie) [2]	COP	16 469 996	22 727 715	94,52 %
ORBIS (Pologne) [2]	PLN	517 754	2 194 639	80,84 %

(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					
34 623	7 327	14	-	1 164	(661)	-
706 501	43 587	-	-	-	(39)	-
10 226	10 226	20 038	-	62 472	17 805	19 430
108 161	72 161	4 832	-	-	(159 872)	-
81 266	81 266	-	-	10 269	(985)	-
240 039	162 746	8 546	-	-	(74 846)	-
24 640	24 640	-	-	-	(2 317)	-
30 690	30 690	17 560	-	2 444	(4 012)	-
25 907	25 907	-	-	-	1 627	9 106
37 267	37 267	-	-	-	(24)	-
156 066	156 066	55 128	-	-	(196 816)	-
1 519 700	1 519 700	-	-	35 926	2 811	38 968
125 500	125 500	425 374	-	NC	(30 477)	-
35 315	-	28 332	-	5 583	(4 242)	-
20 707	8 476	-	-	7 326	(1 766)	-
21 573	21 573	-	-	-	110	22 421
56 676	56 676	-	-	27 279	(64)	-
180 970	86 202	-	-	62	(13)	-
9 638	9 638	-	-	35 403	5 265	3 091
82 000	82 000	-	-	18 605	4 251	-
96 144	96 144	-	-	34 369	10 278	-
9 909	-	648	-	2 844	1 364	-
102 156	84 138	5 921	-	-	(499)	-
77 113	77 113	-	-	8 029	535	-
391 765	391 765	-	-	8 825	6 970	-
1 154 902	1 154 902	-	-	30 405	207 188	-
205 313	205 313	93 905	-	5 635	(2 480)	-
1 151 347	313 117	-	-	2 727	3 054	-
12 359	12 359	-	-	4 147	1 207	-
14 824	13 281	-	-	5 388	1 473	-
545 183	545 183	-	-	217 463	184 185	-

(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu *(en pourcentage)*
RIXOS (Pays-Bas) [2]	EUR	0	121 565	70,00 %
EL GEZIRAH HOTELS AND TOURISM CO (Égypte) [2]	USD	9 415	4 777	65,71 %
TRIBE HOTEL GROUP (Australie)	AUD	0	NC	55,00 %
2. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Sociétés françaises				
WOJO 3 boulevard Gallieni 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	23 182	(4 315)	50,00 %
ORIENT EXPRESS 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	1 204	6 210	50,00 %
TOWN AND SHELTER 61 rue Servan, 75011 Paris [2]	EUR	8	4 541	45,00 %
KEN GROUP 4 bis rue Saint Sauveur 75002 Paris [1]	EUR	932	6 235	40,58 %
FINANCIÈRE LOUIS 3 rue Chaillot 75016 Paris [2]	EUR	24 612	(5 796)	39,35 %
NOCTIS EVENT 23 rue de Ponthieu 75008 Paris [1]	EUR	12	12 153	29,45 %
MAMA SHELTER, 61 rue Servan 75011 Paris [2]	EUR	1 822	12 706	25,35 %
ONEPARK 10 rue Chaptal 75009 Paris [2]	EUR	49	NC	15,00 %
b) Sociétés étrangères				
25HOURS HOTELS COMPANY (Allemagne) [1]	EUR	25	3 881	50,00 %
RISMA (Maroc) [2]	MAD	1 433	(47)	33,34 %
MÖVENPICK HOTELS RESORTS MANAGEMENT AG (Suisse) [2]	CHF	52 500	24 670	33,33 %
ACCORINVEST GROUP (Luxembourg) [2]	EUR	2 429 723	947 837	28,49 %
ACCORHOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN (Espagne) [2]	EUR	13 830	8 281	20,59 %
AAPC (Australie) [2]	AUD	727 715	(447 833)	18,10 %
GROUPS360 (États-Unis) [2]	USD	50 000	NC	16,71 %
FAIRMONT HOTELS & RESORTS (U.S.) INC. (États-Unis) [2]	USD	516 370	34 015	15,40 %
3. Participations (inférieures à 10 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Sociétés françaises				
RAISE INVESTISSEMENT 138 B rue de Grenelle 75007 Paris [3]	EUR	409 742	6 444	3,01 %
b) Sociétés étrangères				
BANYAN TREE (Singapour) [1]	SGD	241 520	478 235	4,75 %
B. AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE N'EXCÈDE PAS 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1. Autres filiales et participations (plus de 10 % au moins du capital détenu par Accor SA)				
a) Sociétés françaises (ensemble)				
b) Sociétés étrangères (ensemble)				
2. Autres filiales et participations (moins de 10 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)				
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)				
TOTAL				

(1) Bilans clos au 31 décembre 2018.
(2) Bilans provisoires ou non encore audités.
(3) Informations financières au 30 septembre 2019.

(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					
101 713	101 713	13 544	-	24 075	10 968	9 274
29 847	29 847	-	-	11 873	7 604	4 952
9 472	9 472	-	-	NC	NC	-
24 001	8 020	3 143	-	2 023	(13 213)	-
24 359	23 142	219	-	380	(1 914)	-
19 550	19 550	-	-	900	29	-
20 003	20 003	10 183	-	1 707	(174)	-
9 713	9 713	890	-	1 656	(1 810)	-
20 000	20 000	12 402	-	77 914	4 086	-
19 929	11 301	-	-	17 435	(61)	-
10 000	8 594	-	-	NC	NC	-
57 629	57 629	-	-	108 762	7 019	927
64 061	64 061	-	-	138	13	743
169 880	169 880	-	-	54 063	10 046	7 805
1 096 232	1 096 232	-	-	5 472	32 794	51 680
18 714	18 714	-	-	31 150	3 388	-
89 914	89 914	588 780	-	23 940	(29 826)	-
12 006	12 006	-	-	NC	NC	-
81 023	81 023	-	-	114 174	7 193	3 371
12 340	12 340	-	-	NC	162	1 527
14 940	11 187	-	-	215 358	9 420	32
45 856	**25 412**	**126 301**	**-**			**15 350**
56 334	**41 091**	**69 764**	**-**			**49 641**
7 987	**6 230**	**30**	**-**			**476**
6 881	**4 120**	**9 081**	**-**			**-**
9 290 860	**7 406 149**	**1 494 634**	**-**			**238 795**

5.3.4 Résultats des cinq derniers exercices clos

Nature des opérations *(en millions d'euros)*	2015	2016	2017	2018	2019
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	706	854	870	848	813
Nombre d'actions émises	235 352 425	284 767 670	290 122 153	282 607 800	270 932 350
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	881	895	915	992	1 218
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	209	(879)	3 596	362	90
Impôts sur les bénéfices	(20)	(24)	(60)	(19)	(19)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	130	(9)	3 698	(60)	208
Montant des bénéfices distribués	235	299	305	297	284 (1)
Résultats par action *(en unités)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,97	(3,01)	12,60	1,35	0,40
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,55	(0,03)	12,75	(0,21)	0,77
Dividende net attribué à chaque action	1,00	1,05	1,05	1,05	1,05 (1)
Personnel					
Nombre de salariés	1 145	1 275	1 285	1 343	1 419 (2)
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	133	149	152	171	196

(1) Postérieurement à la date d'arrêté des comptes, au regard de la crise sanitaire en cours, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019.
(2) Effectif au 31 décembre 2019 à la charge de Accor SA.

5.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale de la société Accor S.A.,

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 S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 19 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 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 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823 9 et R. 823 7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation

Risques identifiés	Notre réponse
Les titres de participation sont enregistrés au bilan à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition. Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des titres de participation s'élève à € 7.384 millions et représente 55 % du total bilan. Comme indiqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables », paragraphe c) « Les immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels, lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de la quote-part des capitaux propres de la filiale que les titres représentent et le cas échéant en fonction : i) 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. Le choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité requiert des jugements importants de la Direction. En raison du montant significatif des titres de participation au bilan et de l'incidence sur leur valorisation du choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre 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, sur la base des méthodes retenues par la Direction, de la valeur d'utilité des titres de participation ; · 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 2019 » et 7. « Etat des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2019 » 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 arrêté le 19 février 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la Direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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 4 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 3 et L. 225 37 4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225 37 3 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. 225 37 5 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Accor S.A. par les assemblées générales du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 16 juin 1995 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la première année de sa mission et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-cinquième année.

Antérieurement à ERNST & YOUNG et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était commissaire aux comptes depuis 1970.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit 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 et des risques

Nous remettons au comité d'audit 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 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 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 et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 2 avril 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**ERNST & YOUNG et Autres**	
Olivier Lotz	Cédric Haaser	Jean Christophe Goudard	François-Guillaume Postel



6.

Informations sur la Société et le capital

6.

6.1 Renseignements concernant la Société 406

6.2 Notations financières 408

6.3 Capital 408

6.3.1 Capital 408

6.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions 408

6.3.3 Actionnariat salarié 409

6.3.4 Actions non représentatives du capital 409

6.3.5 Évolution du capital 410

6.4 Actionnariat 412

6.4.1 Répartition du capital et des droits de vote 412

6.4.2 Dividendes 415

6.5 Marché des titres de Accor 415

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 prospectus, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le prospectus.

Forme juridique

Société anonyme régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce.

Législation

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

Durée

Date de constitution : le 22 avril 1960.

Date d'expiration : le 22 avril 2059, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social

(voir article 3 des statuts)

La Société a pour objet, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers, ou en participation avec des tiers :

- la propriété, le financement et l'exploitation directe, indirecte ou comme mandataire de tous hôtels, restaurants, bars, de toute nature et de toute catégorie et, plus généralement, de tous établissements se rapportant à l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, les loisirs et les métiers de services ;
- l'étude économique, financière et technique des projets et, en général, toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus et, notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et tous actes de consultant s'y rapportant ;
- l'étude et la prestation de tous services destinés à faciliter l'organisation des repas du personnel des entreprises et collectivités ;
- la création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes ;
- le tout en France et dans tous autres pays.

Immatriculations de la Société

602 036 444 RCS Nanterre.

Code APE : 7010Z.

Code LEI : 969500QZC2Q0TK11NV07

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapports du Conseil d'administration aux Assemblées et rapports des Commissaires aux Comptes peuvent être consultés sur demande au siège social de la Société.

Exercice social

Du 1er janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

(voir article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

Assemblées Générales

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 24 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

Conditions d'admission

(voir article 24 des statuts)

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'inscription en compte de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte.

L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Tenue de l'Assemblée

(voir article 25 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi. Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'Avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

En outre, et si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.

En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en cas de signature électronique par l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une Assemblée, cette signature devra prendre la forme :

- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur ;
- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptant cette fonction, 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, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront un droit de vote double.

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 cette obligation d'information 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	Dette à long terme	Dette à court terme	Dernière confirmation de la notation	Perspective	Dernière mise à jour de la perspective
Standard & Poor's	BBB-	A-3	24/03/2020	Négative	24/03/2020
Fitch Ratings	BBB-	F3	23/03/2020	Négative	23/03/2020

6.3 Capital

6.3.1 Capital

Au 31 décembre 2019, le capital s'élève à 812 797 050 euros, divisé en 270 932 350 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 avril 2019

L'Assemblée Générale du 30 avril 2019 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'élevait à 1,96 milliard d'euros.

Les objectifs de ce programme sont les suivants :

- annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- mise en œuvre de tous plans d'actionnariat salarié, notamment de plans d'attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants 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 ;
- 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 2019

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.

Au 31 décembre 2019, 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 adhérant au Plan d'Épargne « Accor en Actions » a été proposée en France.

En 2000, Accor a renouvelé cette opération en la déployant pour la première fois à l'international dans 23 pays. Ce dispositif permettait de répondre à la volonté de Accor de faire participer un grand nombre de salariés dans le monde, en dépit des contraintes juridiques et fiscales spécifiques à chacun des pays.

En 2002, Accor a réalisé une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de 25 pays dans lesquels les sociétés du Groupe étaient présentes.

En 2004, une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés leur a été proposée dans une vingtaine de pays.

En 2007, pour la première fois, une opération d'actionnariat salarié dite à « effet de levier » a été proposée aux salariés du Groupe dans les 26 pays où la législation le permettait.

En 2017, une nouvelle opération dite à « effet de levier », appelée Share17, a été proposée aux salariés du Groupe dans neuf pays européens. Lors de cette opération, 35 % des salariés éligibles ont souscrit à Share17.

En 2019, Accor a lancé une nouvelle opération dite à « effet de levier », appelée Share19, proposée dans douze pays européens. Comme pour Share 17, 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 2019, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 1,40 % 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) Nominal	Prime	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
2015	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	885 171	4 484 866	696 394 368	232 131 456
	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	11 250	87 788	696 405 618	232 135 206
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	2 021 748	15 944 853	698 427 366	232 809 122
	Exercice d'options de souscription à 28,32 €	93 960	793 022	698 521 326	232 840 442
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	4 500	41 235	698 525 826	232 841 942
	Exercice d'options de souscription à 30,81 €	2 365 770	21 930 688	700 891 596	233 630 532
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	350 946	3 359 723	701 242 542	233 747 514
	Exercice de BEA [1] à 40,08 €	2 367	29 256	701 244 909	233 748 303
	Attribution d'actions sous conditions de performance	703 935	-	701 948 844	233 982 948
	Paiement du dividende en actions à 46,20 €	4 108 431	59 158 667	706 057 275	235 352 425
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 [2]	2 055	-	872 959 695	290 986 565
	Annulation d'actions	(25 136 295)	(326 348 463)	847 823 400	282 607 800

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital *(en euros)* Nominal	Prime	Montants successifs du capital *(en euros)*	Nombre cumulé d'actions
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

(1) BEA : bons d'épargne en actions.
(2) 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 2019, le capital est composé de 270 932 350 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 349 469 956, dont 320 578 237 droits de vote exerçables à date. Le nombre de droits de vote double est de 78 537 606.

5 770 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2019 et représentent 30,5 % du capital et 46,1 % des droits de vote totaux.

Actionnaires au 31 décembre 2019

	Actions	% du capital	Droits de vote	% droits de vote	Droits de vote exerçables	% droits de vote exerçables
JinJiang International Holdings Co., Limited [1]	31 290 000	11,55 %	55 128 324	15,77 %	48 285 363	13,82 %
Qatar Investment Authority	29 505 060	10,89 %	59 010 120	16,89 %	36 961 362	10,58 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	16 494 440	6,09 %	32 176 520	9,21 %	32 176 520	9,21 %
Huazhu Investment Limited [2]	8 470 677	3,13 %	8 470 677	2,42 %	8 470 677	2,42 %
Fondateurs	*3 727 266*	*1,38 %*	*7 391 970*	*2,12 %*	*7 391 970*	*2,12 %*
Autres membres du Conseil d'administration	*219 014*	*0,08 %*	*328 067*	*0,09 %*	*328 067*	*0,09 %*
Sous-total Conseil / Fondateurs	3 946 280	1,46 %	7 720 037	2,21 %	7 720 037	2,21 %
Flottant	181 225 893	66,89 %	186 964 278	53,50 %	186 964 278	53,50 %
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2019	**270 932 350**	**100,00 %**	**349 469 956**	**100,00 %**	**320 578 237**	**100,00 %**

(1) Depuis le début de l'année 2020, Jin Jiang a déclaré des franchissements de seuil à la hausse dans le capital de Accor en date des 16 janvier, 2 mars, 9 mars, 17 mars et 23 mars. Au terme de ces opérations, Jin Jiang détient 33 924 608 actions de la Société et 57 762 932 droits de vote représentant une participation de 12,52 % et de 16,53 % des droits de vote, sur la base du nombre d'actions et de droits de vote de la Société au 29 février 2020.

(2) En date du 24 février 2020, Huazhu Investment Limited a déclaré détenir 7 467 023 actions de la Société et autant de droits de vote, représentant respectivement 2,76 % du capital de la Société et 2,14 % des droits de vote , sur la base du nombre d'actions et de droits de vote de la Société au 29 février 2020.

Au 31 décembre 2019, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 3 800 783 actions (1,40 % du capital total) et 7 102 714 droits de vote (2,03 % 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 2019 ont été les suivantes :

Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Date de déclaration	N° de déclaration à l'AMF	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote théoriques
Harris Associates L.P.	29 janvier 2019	219C0177	▲	14 854 385	5,26 %	14 854 385	4,12 %
Harris Associates L.P.	13 mars 2019	219C0491	▲	18 067 189	6,39 %	18 067 189	5,01 %

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2017			31 décembre 2018			31 décembre 2019		
	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 (1)	35 757 485	12,32 %	11,55 %	33 890 000	11,99 %	16,01 %	31 290 000	11,55 %	15,77 %
Qatar Investment Authority	29 505 060	10,17 %	9,53 %	29 505 060	10,44 %	16,37 %	29 505 060	10,89 %	16,89 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	16 494 440	5,69 %	5,33 %	16 494 440	5,84 %	8,93 %	16 494 440	6,09 %	9,21 %
Huazhu Investment Limited (2)	-	-	-	13 092 112	4,63 %	3,63 %	8 470 677	3,13 %	2,42 %
Concert ColDay A S.à.r.l. / Legendre Holding 19 (3)	12 185 303	4,20 %	7,87 %	-	-	-	-	-	-
Fondateurs	3 769 505	1,30 %	2,43 %	3 772 067	1,33 %	2,09 %	3 727 266	1,38 %	2,12 %
Autres actionnaires	192 410 360	66,32 %	63,29 %	184 992 465	65,45 %	52,73 %	181 444 907	66,96%	53,59%
Actions auto-détenues (4)	-	-	-	861 656	0,31 %	0,24	-	-	-
CAPITAL	**290 122 153**	**100,00 %**	**100,00 %**	**282 607 800**	**100,00 %**	**100,00 %**	**270 932 350**	**100,00 %**	**100,00 %**

(1) Depuis le début de l'année 2020, Jin Jiang a déclaré des franchissements de seuil à la hausse dans le capital de Accor en date des 16 janvier, 2 mars, 9 mars, 17 mars et 23 mars. Au terme de ces opérations, Jin Jiang détient 33 924 608 actions de la Société et 57 762 932 droits de vote représentant une participation de 12,52 % et de 16,53 % des droits de vote, sur la base du nombre d'actions et de droits de vote de la Société au 29 février 2020.

(2) En date du 24 février 2020, Huazhu Investment Limited a déclaré détenir 7 467 023 actions de la Société et autant de droits de vote, représentant respectivement 2,76 % du capital de la Société et 2,14 % des droits de vote , sur la base du nombre d'actions et de droits de vote de la Société au 29 février 2020.

(3) En date du 6 mars 2018, Legendre Holding 19 (Eurazeo) a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans Accor et ne plus détenir aucun droit de vote.

(4) Actions détenues en propres dans le cadre du programme de rachat d'actions lancé en 2018 (voir section 6.2.2 « 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 2019, auprès des intermédiaires détenant au moins 100 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 9 457 actionnaires, soit 67,43 % du capital (52,28 % des droits de vote totaux).

Répartition par type d'actionnaires au 31 décembre 2019	% du capital	% des droits de vote
Actionnaires individuels	1,45 %	1,13 %
Investisseurs institutionnels	65,98 %	51,15 %
Français	*11,16 %*	*8,65 %*
Étrangers	*54,82 %*	*42,50 %*
Non identifié dans le cadre de l'enquête Euroclear	32,57 %	47,72 %
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2019	**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'acquérir FRHI contre un paiement en numéraire et en actions Accor. Aux termes de cet Accord, Qatar Investment Authority et Kingdom Holding Company se sont engagées à céder et apporter leurs participations dans FRHI sous réserve, notamment, de l'approbation de l'opération d'apport par les actionnaires d'Accor.

L'apport a été approuvé le 12 juillet 2016 par une Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire à la suite de laquelle Lodge Investment Company et Voyager Fund Enterprise I Ltd [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.

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]).

Le pacte d'actionnaires entre Accor et Qatar Investment Authority (QIA) prévoit dans ses principales clauses :

- la nomination de deux Administrateurs proposés par QIA au Conseil d'administration d'Accor, sous réserve de détenir plus de 6 % du capital d'Accor, ou un Administrateur entre 3 et 6 % du capital d'Accor. L'un des deux Administrateurs est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- un engagement de Qatar Investment Authority de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 29 505 060 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50 % des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1er janvier 2018, sauf exceptions usuelles et transfert à des entités détenues par Kingdom Holding Company ;
- un engagement de QIA de ne pas détenir, seul ou de concert, plus de 57 556 980 droits de vote dans Accor pour une période de trois ans à compter de la date de réalisation de l'opération. Un ajustement à la hausse de ce seuil est prévu en cas de réalisation de certaines opérations sur le capital d'Accor. Si les 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.

Le pacte d'actionnaires entre Accor et Kingdom Holding Company prévoit dans ses principales clauses :

- la nomination d'un Administrateur proposé par Kingdom Holding Company au Conseil d'administration d'Accor, sous réserve de détenir plus de 3 % du capital d'Accor. L'Administrateur est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- un engagement de Kingdom Holding Company de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 16 494 440 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50 % des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1er janvier 2018, sauf exceptions usuelles et transfert à des entités détenues par QIA ;
- un engagement de Kingdom Holding Company de ne pas détenir, seul ou de concert, plus de 32 176 520 droits de vote dans Accor pour une période de trois ans à compter de la date de réalisation de l'opération. Un ajustement à la hausse de ce seuil est prévu en cas de réalisation de certaines opérations sur le capital d'Accor. Si Kingdom Holding Company venait à agir de concert avec QIA, le plafond serait relevé à 91 100 000 droits de vote et s'appliquerait à la participation agrégée des membres du concert ;
- la possibilité pour Kingdom Holding Company, en cas de projet d'offre publique déposé par un tiers sur les titres d'Accor et déclaré conforme par l'AMF, de déposer une offre concurrente sur l'intégralité du capital d'Accor ;
- un droit de premier refus au bénéfice d'Accor en cas de projet de transfert de titres Accor à certains concurrents identifiés du groupe Accor ;
- la cession de titres Accor sur le marché de façon ordonnée afin de limiter l'impact sur le cours de l'action ;
- la notification à Accor de tout transfert de titres entraînant un transfert de propriété direct ou indirect, partiel ou total, immédiat ou futur ;
- l'engagement de détenir les actions Accor au nominatif ;
- la possibilité pour Kingdom Holding Company d'agir de concert vis-à-vis d'Accor avec un tiers, en ce compris QIA mais à l'exception de certains concurrents identifiés d'Accor.

Le contrat est entré en vigueur à la date de réalisation de l'opération, soit le 12 juillet 2016, pour une durée de 12 ans. Il prendra fin par anticipation si la société Kingdom Hotels (Europe) LLC (détentrice directe des actions) venait à posséder moins de 3 % du capital d'Accor ou si elle n'était plus détenue à 100 %, directement ou indirectement, par Kingdom Holding Company.

(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)

(1) Au regard de la crise sanitaire en cours, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019.

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 CAC 40. 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 Ex Global Compact ; STOXX Global ESG Social Leaders.

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 2019 » ;
- Notation Sustainalytics : « Overall ESG Score 2019 : 76, Leader performance » (niveau le plus élevé).

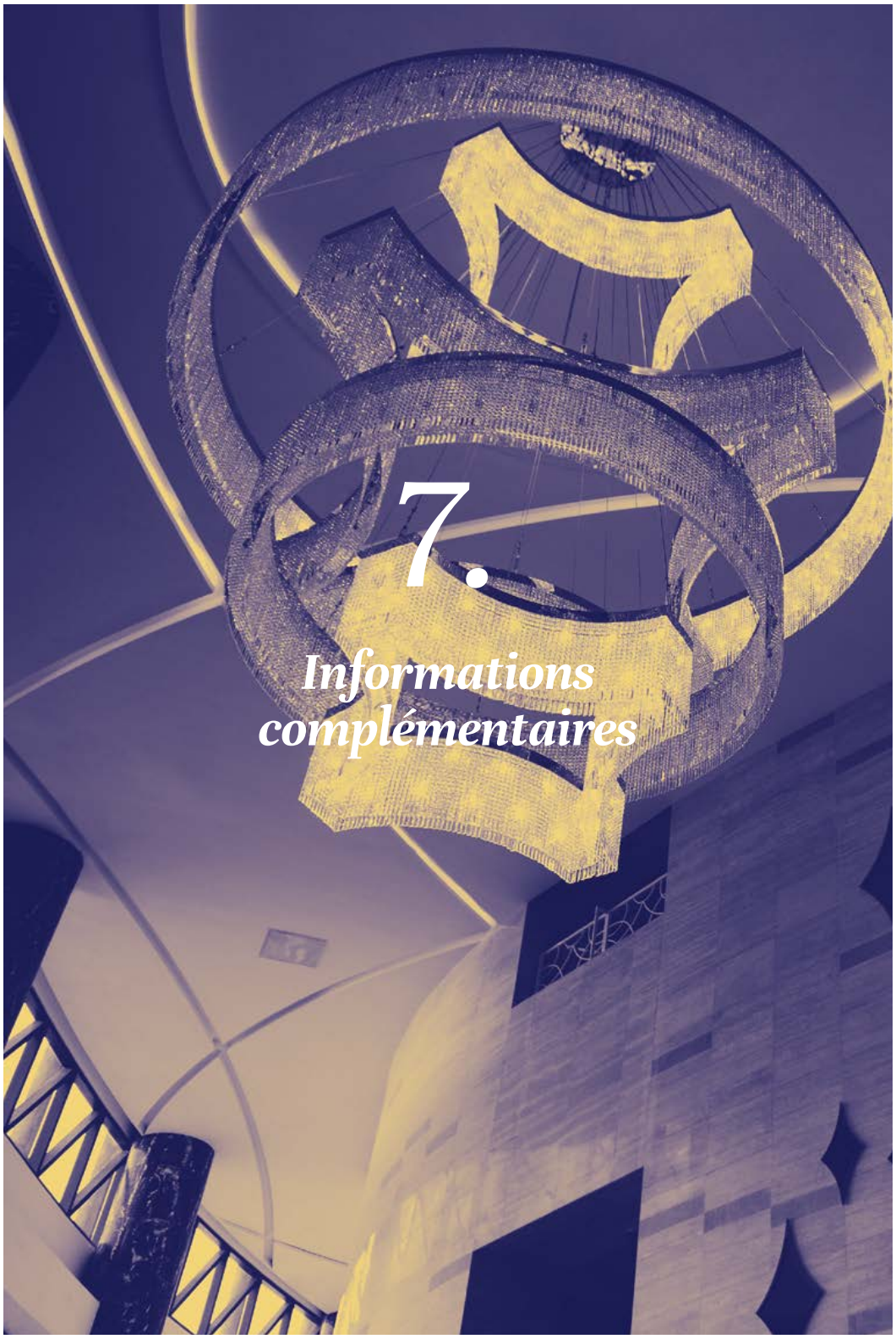
Accor est intégré au classement « durable » du Sustainability Yearbook 2019 publié pour la première fois par RobecoSAM.

Au 31 décembre 2019, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 41,75 euros et la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à environ 11,3 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	
2019				
Janvier	37,86	39,31	36,00	16 263 215
Février	38,62	40,14	36,94	18 816 528
Mars	36,86	38,29	35,24	26 656 555
Avril	37,44	38,84	36,08	14 557 705
Mai	34,96	38,16	32,76	17 283 828
Juin	35,27	37,78	32,39	18 978 176
Juillet	39,54	41,75	37,74	19 540 194
Août	38,26	40,54	36,62	14 409 544
Septembre	39,18	40,42	37,75	14 559 265
Octobre	37,95	39,26	36,44	15 110 871
Novembre	39,08	40,27	37,87	16 725 800
Décembre	40,31	42,58	37,51	17 603 065
2020				
Janvier	39,37	42,24	36,12	22 634 685
Février	37,41	39,28	31,63	26 012 928

Sources : Euronext.



7.

Informations complémentaires

7.

7.1 *Relations actionnaires et documents accessibles au public* 420

7.2 *Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes* 422

7.3 *Informations incluses par référence* 423

7.4 *Table de concordance du document d'enregistrement universel* 424

7.5 *Table de concordance du Rapport financier annuel* 428

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 2019, Accor a rencontré 634 interlocuteurs de plus de 384 institutions financières, et réalisé 17 *roadshows* en France, au Royaume-Uni, en Asie, aux États-Unis, en Italie et en Australie.

Trois *hotel tour* ont été organisés en France et au Royaume-Uni pour des investisseurs qui ont pu rencontrer des responsables opérationnels du Groupe et mieux appréhender sa gestion. Accor a également participé à 20 conférences en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Espagne, en Italie, en Irlande, au Pays Bas et en Belgique.

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée le 30 avril 2019 au Novotel Paris Tour Eiffel, a rassemblé 295 actionnaires, et a été l'occasion de nombreux échanges autour des résultats du Groupe en 2018, et de sa stratégie.

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée le 30 avril 2019 au Novotel Paris Tour Eiffel, a rassemblé 295 actionnaires, et a été l'occasion de nombreux échanges autour des résultats du Groupe en 2018, et de sa stratégie.

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 deux fois en 2019, avec pour ordre du jour :

- 15 avril 2019 au siège du Groupe à Issy-les-Moulineaux ;
  - retour sur les résultats annuels et le développement du Groupe en 2018 (couverture géographique, pipeline, etc.),
  - rappel des grandes opérations transformantes menées par le Groupe en 2018 et de ses priorités en termes de distribution, de marketing, de fidélisation et d'adaptation de son organisation à son nouveau modèle stratégique,
  - échanges autour du réinvestissement des 4,6 milliards d'euros de liquidités reçues de la cession d'AccorInvest : programme de rachat d'actions, acquisition de chaînes d'hôtels (Mövenpick, Atton, SBE, 21C Museum) et de sociétés de services (adoria, resdiary, onefinstay, D-EDGE, VeryChic, Wojo, Gekko, John Paul, Potel & Chabot, properly, onepark, Ken...) pour constituer un écosystème de services attractif, cohérent, complet et rentable ; point d'étape sur cet écosystème à date, et du rôle et des objectifs de chacun en 2019,
  - préparation de l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2019 ;
- 29 novembre 2019 à l'hôtel Sofitel Arc-de-Triomphe ;
  - retour sur les résultats semestriels et le développement du Groupe à mi-année, sur les tendances de chiffres d'affaires du troisième trimestre 2019 (croissances de RevPAR),
  - point sur la compétition mondiale, sur les tendances d'activité au sein du secteur, les opportunités, les menaces,
  - point sur l'écosystème de services, d'avantages et d'expériences fédéré par le Groupe pour accroître l'engagement de ses clients, et soutenir son attractivité auprès de ses partenaires,
  - échanges autour des enjeux de la fidélisation, de la distribution directe, de l'enjeu d'accroître le trafic et la fréquence d'utilisation de l'écosystème créé, de multiplier les opportunités de contact avec les clients, d'augmenter leur satisfaction à travers des expériences uniques,
  - présentation du nouveau programme de fidélité Lifestyle ALL-Accor Live Limitless et des principaux partenariats constitués à date ; échanges autour des enjeux de constituer de tels partenariats dans le cadre du programme (augmenter l'engagement des clients et le nombre de clients fidélisés pour sécuriser une part croissante du chiffre d'affaires, accroître la gamme d'avantages et de récompenses dont les membres bénéficient, y faire venir des membres fidélisés d'autres programmes de fidélité qui généreront de nouveaux revenus pour le Groupe, etc.),
  - présentation des investissements marketing réalisés par Accor pour renforcer la visibilité et la notoriété de ses marques internationales,
  - point sur la restauration du Groupe et sur ses valeurs : 200 millions de repas chaque année, 80 000 salariés présents dans 10 000 bars et restaurants, pour offrir une cuisine diverse, qualitative et renouvelée,
  - échanges autour de la politique de distribution du Groupe fondé sur le *free cash-flow* récurrent et sur des retours additionnels effectués dans le cadre de programmes de rachat d'actions,
  - déjeuner à l'hôtel.

Club des Actionnaires de Accor

Créé en mai 2000, le Club des Actionnaires Accor compte 5 865 membres au 31 décembre 2019 (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, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, 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 le Rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Paris, le 9 avril 2020

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
- Besma Boumaza
  Directrice juridique et Compliance Groupe
  Tél. : + 33 1 45 38 86 68
- Sébastien Valentin
  Directeur de la Communication du Groupe
  Tél. : + 33 1 45 38 86 25

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
  Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.
- 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 **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 états financiers consolidés et les rapports des commissaires aux comptes correspondants figurant respectivement aux pages **264** à **325 et, 326**, du Document de référence de l'exercice 2017 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2018** sous le **n° D.18-0227** ;
- les comptes annuels et le rapport des commissaires aux comptes correspondant figurant respectivement aux pages **330** à **364** et, **365,** du Document de référence de l'exercice 2017 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2018** sous le **n° D.18-0227** ;
- les informations financières figurant aux pages **248 à 257** du Document de référence de l'exercice 2017 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2018** sous le **n° D.18-0227**.

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	422
1.2.	Déclaration des personnes responsables	422
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**	**422**
2.1.	Noms et adresses	422
2.2.	Changement éventuel	422
3.	**Facteurs de risques**	**110-114**
4.	**Informations concernant l'émetteur**	
4.1.	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	406
4.2.	Lieu, numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	406
4.3.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	406
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	406
5.	**Aperçu des activités**	
5.1.	Principales activités	19-32 ; 62 ; 70-85 ; 86-105
5.1.1.	Nature des opérations effectuées par l'émetteur, principales activités, principales catégories de produits vendus et de services fournis	19-32 ; 70-85 ; 86-105
5.1.2.	Nouveaux produits ou service importants lancé sur le marché	92-94 ; 95-99
5.2.	Principaux marchés de l'émetteur, chiffre d'affaires total par type d'activité et par marché géographique	7 ; 23-27 ; 48-49 ; 70-85 ; 86-99 ; 100-105 ; 272-283 ; 305-309
5.3.	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	86-105
5.4.	Stratégie et objectifs	33-46
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	12-17 ; 106-107

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.	Investissements	36-40 ; 42 ; 45 ; 86-87 ; 91-99 ; 276-277 ; 287 ; 300-305 ; 319 ; 330. 71 ; 297-298 ; 309 ; 321-325 ; 340 ; 348-349 du document de référence 2018. 20-26 ; 30-34 ; 37-41 ; 44-47 ; 251 ; 256-257 ; 372 ; 303 du document de référence 2017
5.7.1.	Investissements importants réalisés durant la période jusqu'à la date du Document d'enregistrement universel	36-40 ; 42 ; 45 ; 86-87 ; 91-99 ; 276-277 ; 287 ; 300-305 ; 319 ; 330
5.7.2.	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont été pris, et méthode de financement	36-40 ; 42 ; 45 ; 86-87 ; 91-99 ; 276-277 ; 287 ; 300-305 ; 319 ; 330
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	25 ; 36-40 ; 42 ; 86-87 ; 91-99 ; 300-305 ; 319 ; 320-321
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	9-11 ; 19-32 ; 54 ; 211 ; 355
6.2.	Liste des filiales importantes	86 ; 91 ; 283-286 ; 319 ; 355 ; 372 ; 394-397
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1.	Situation financière	272-286 ; 290-296
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	298 ; 294-304 ; 305-308 ; 312-317 du document de référence 2018 251 ; 248-257 ; 258-260 ; 264-268 du document de référence 2017
7.1.2.	Évolution future probable des activités de l'émetteur et de ses activités en matière de recherche et de développement	30-32
7.2.	Résultat d'exploitation	272-283 ; 305-309
7.2.1.	Facteurs importants, événements inhabituels, peu fréquents ou les nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	12-18 ; 58 ; 110-114 ; 272-274 ; 300-305
7.2.2.	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	272-272 ; 278-283
8.	**Trésorerie et capitaux**	
8.1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur	276 ; 294 ; 335-341
8.2.	Source et le montant des flux de trésorerie de l'émetteur	276 ; 294
8.3.	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	335-344
8.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	N/A
8.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	335-340

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
9.	**Environnement règlementaire**	**112**
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	12-18 ; 287
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	12-18 ; 287
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
11.1.	Prévisions ou estimations de bénéfice publiées	43-46
11.2.	Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévision	46
11.3.	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes	44
12.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale**	
12.1.	Informations concernant le conseil d'administration et Direction générale	211-220
12.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	221-224 ; 259-267 ; 353
13.	**Rémunération et avantages**	
13.1.	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur ou ses filiales	56 ; 229-240 ; 242-251 ; 316-317 ; 353 ; 387
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	231-234 ; 236 ; 238 ; 240 ; 334 ; 374-375
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	54 ; 211-220
14.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de l'émetteur	208 : 223-226
14.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	226 ; 260-262
14.4.	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	208-209 ; 259-267
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	48-49 ; 143
15.2.	Participation et stock-options	156 ; 242-251 ; 316-318 ; 379-381
15.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	156 ; 251
16.	**Principaux actionnaires**	
16.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital à la date du document d'enregistrement universel	412-414
16.2.	Principaux actionnaires de l'émetteur détiennent des droits de vote différents	407 ; 412-414
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	413-414
17.	**Transactions avec des parties liées**	**355 ; 369 du document de référence 2018 ; 323 du document de référence 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
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1. Informations financières historiques	290-357 ; 359-398
18.1.1. Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et le rapport d'audit	292-359 ; 361-400 312-418 du document de référence 2018 264-368 du document de référence 2017
18.1.2. Changement de date de référence comptable	N/A
18.1.3. Normes comptables	298-299
18.1.4. Changement de référentiel comptable	298-299
18.1.5. Informations financières en normes comptables françaises	365-369
18.1.6. États financiers consolidés	290-357 ; 359-398
18.1.7. Date des dernières informations financières	291
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	358-361 ; 399-402
18.4 Informations financières pro forma	N/A
18.5. Politique de distribution des dividendes	50 ; 51 ; 276 ; 344 ; 398 ; 410-411 ; 415
18.5.1. Description de la politique de distribution de dividendes et de toute restriction applicable	51
18.5.2. Montant du dividende par action	50 ; 347 ; 415
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	N/A
18.7. Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	43-46 ; 50 ; 69 ; 86
19. Informations supplémentaires	
19.1. Capital social	408-411
19.1.1. Capital social souscrit	378 ; 408
19.1.2. Titres non représentatifs du capital	409
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur	409
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	413-414
19.1.7. Historique du capital social	410-411
19.2. Actes constitutifs et statuts	208-209 ; 406-408
19.2.1. Objet social	406
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	406-408
19.2.3. Disposition ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	413-414
20. Contrats importants	**286 ; 300-305 ; 351 ; 392**
21. Documents disponibles	**420-421**

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'enregistre-ment 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**	**399-402**
2.	**Comptes consolidés du Groupe Accor**	**358-361**
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)	33-46 ; 86-99
	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)	110-114 ; 272-286 ; 290-296 ; 335-336 ; 339-340 ; 342-344
	Politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture (article L. 225-100-1 du Code de commerce) et exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie et utilisation par l'entreprise des instruments financiers	335-344 ; 369 ; 383-385
	Analyse de la situation financière et indicateurs clés de performance de nature financière (article L. 225-100-1 du Code de commerce)	272-286 ; 290-296 ; 305-309
	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)	319
	Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA (article R. 225-102 du Code de commerce)	398
	Délais de paiement clients et fournisseurs (article L. 441-6-1 du Code de commerce)	284
	Montant des prêts inter-entreprises consentis dans le cadre de l'article L. 511-6 3 bis du code monétaire et financier	321-322
	Mention des succursales existantes (article L. 232-1 II du Code de commerce)	355 ; 394-397
	Activités en matière de recherche et de développement (article L. 232-1 II du Code de commerce)	30-32
	Événements postérieurs à la clôture de l'exercice (article L. 232-1 II du Code de commerce)	287
	Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	193-196
	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.225-100-1 du Code de commerce)	116-122
3.2.	**Capital de la société**	
	Détenteurs du capital ou des droits de vote (article L. 233-13 du Code de commerce)	412-414
	Prises de participation ou de contrôle (article L. 233-6 et L.247-1 du Code de commerce)	42 ; 86-87 ; 91-94 ; 300-305 ; 319 ; 355 ; 372-373 ; 394-397
	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)	51 ; 257 ; 276-277 ; 287 ; 294 ; 348 ; 350 ; 353 ; 365 ; 378 ; 408-409 ; 413

		Numéros de pages
	Autocontrôle (article L. 233-13 du Code de commerce)	409
	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)	251
	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)	242-251 ; 316-318 ; 409
	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)	56 ; 156 ; 230 ; 234 ; 237-238 ; 244 ; 251-253 ; 316-318 ; 369 ; 379-381 ; 410-411
	Dividendes (article 243 bis du Code général des impôts)	50 ; 51 ; 276 ; 347 ; 398 ; 410-411 ; 415
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. 225-37-4 8° du Code de commerce)	208
	Modalités d'exercice de la direction générale (L. 225-37-4 4° du Code de commerce)	208
	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)	211-220
	Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil (L. 225-37-4 5° du Code de commerce)	211 et 225-228
	Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration (L. 225-37-4 6° du Code de commerce)	221-222
	Éventuelles limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du directeur général (L. 225-37-4 7° du Code de commerce)	209
	Information sur la politique de rémunération des dirigeants (L. 225-37-2 du Code de commerce)	229-234
	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	256
	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (L. 225-37-5 du Code de commerce)	256
	Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (L. 225-37-4 9° du Code de commerce)	256
	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)	257-258
	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. 225-37-4 10° du Code de commerce)	226

	Numéros de pages
S'il y a lieu, pour chaque mandataire social, y compris les mandataires sociaux dont le mandat a pris fin et ceux nouvellement nommés au cours de l'exercice écoulé	
Rémunération totale et les avantages de toute nature, distinguant les éléments fixes, variables et exceptionnels, y compris sous forme de titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice et principales conditions d'exercice des droits, notamment le prix et la date d'exercice et toute modification de ces conditions (L. 225-37-3 1° du Code de commerce)	235-255
Proportion relative de la rémunération fixe et variable (L. 225-37-3 2° du Code de commerce)	235 et 241
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable (L. 225-37-3 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. 225-37-3 4° du Code de commerce)	236-237 et 252-255
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. 225-37-3 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 dirigeant 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. 225-37-3 6° du Code de commerce)	239
Evolution 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. 225-37-3 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. 225-37-3 7° du Code de commerce)	239
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. 225-37-3 8° du Code de commerce)	229-234, 235 et 252-253
Manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce a été pris en compte (L. 225-37-3 9° du Code de commerce)	N/A
Ecart 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. 225-37-2 du Code de commerce, explication de la nature des circonstances exceptionnelles et indication des éléments spécifiques auxquels il est dérogé (L. 225-37-3 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. 225-37-3 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	19
Description des principaux risques sociaux et environnementaux liés à l'activité de la société	1.3. Facteurs de risques	110
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	132
· Partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE	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] Planet 21 – Acting Here, 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 Planet 21 : notre process 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 2.7.4 [DPEF] - Mesures mises en œuvre et résultats - réduire les consommations d'énergie par chambre et les consommations d'eau par nuitée (hôtels filiales et managés) 2.8 [DPEF] - Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable	133 144 137 160 164 170 176 182
· 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 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	132 164
· Émissions de gaz à effet de serre	2.7.3 [DPEF] – Politiques et mesures mises en œuvre - la stratégie climat du groupe Accor 2.7.4 [DPEF] - Mesures mises en œuvre et résultats - réduire les consommations d'énergie par chambre et les consommations d'eau par nuitée (hôtels filiales et managés)	176 176
La manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	2. Responsabilité de l'entreprise	124
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 2.2.1 L'engagement sociétal, un pilier de Accor 2.2.2 La gouvernance de l'éthique de la compliance et de la RSE 2.6.2 [DPEF] - La protection de l'enfance face aux abus	29 130 131 170
Les effets de l'activité quant à la lutte contre la corruption	2.2.1 L'engagement sociétal, un pilier de Accor 2.2.2 La gouvernance de l'éthique de la compliance et de la RSE 2.2.3 [DPEF] - Le programme de compliance 2.2.4 Les autres politiques de conformité/La politique fiscale du groupe Accor 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	130 131 133 135 164

		Section du Document d'enregistrement universel	Page du Document d'enregistrement universel
	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	135
	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 2.7 Viser la neutralité carbone pour les réseaux des hôtels sous enseigne Accor	160 172
	Engagements sociétaux en faveur du développement durable	2. Responsabilité de l'entreprise	124
	Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	2.4.2 [DPEF] - Privilégier les produits écoresponsables 2.7.5 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets	160 180
	Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	2.7.5 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets 2.8 [DPEF] - Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable	180 182
	Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	2.8.1 Réduire le gaspillage alimentaire	182
	Engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	2.8.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète	183
	Engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	2.8.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète	183
	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	157
	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	151

		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.225-100-1 4° du Code de commerce)	175
	Plan de vigilance (L. 225-102-4 du Code de commerce)	127
4.	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	**422**
5.	**Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés**	**358-361 ; 399-402**

Ici, le durable c'est du sérieux !
Ce papier est certifié par le label FSC.
Ce dernier garantit que les forêts
sont gérées de façon durable.

Conception et réalisation : côté corp. Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : Aaron Geis ; ; Abaca Press/Aaron Joel Santos ; Abaca Press/Alejandro Cartagena ; Abaca Press/Barbara Zonzin ; Abaca Press/Boris Zuliani ; Abaca Press/Cyril Folliot ; 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/Mitja Kobal ; Abaca Press/Rebecca Hobday ; Adrienne Dufficy ; Alicia Taylor ; Andrew J. Loiterton ; Anthoula Haralambidou ; Bernardo Baragano ; Carole and Roy Timms ; Cem Gurpinar ; Charly Erwin ; Chris Cardwell ; Chris McLennan ; Christophe Gay ; Christopher Kewish ; Christopher Wadsworth ; Darryn Mackay ; D-EDGE Brand Photo Library ; Delano Brand Photo Library ; Dianna Snape ; Disruptive Brand Photo Library ; Earl Carter ; Eric Cuvilier ; Fabrice Malard ; Filippo Bertom ; Francis Amiand ; Gabriel Ulung Wicaksono ; Gekko H-Corpo website ; GettyImages ; Gilles Trillard ; Hamilton Lund ; Hans Bogeroft Christensen ; Harry Prasetya ; Hyde Brand Photo Library ; James Stewart ; Jasmin Fazlagic ; Jenny Zarins ; John Mc Dermott ; John Miles ; John Paul Brand Photo Library ; JPEG Studio ; Krishna Adithya Prajogo ; Likit Kittisakdinan ; Lin Peter ; Lucas Allen ; Maleika Halpin ; Mama Shelter Brand Photo Library ; Marc Plantec ; Marie Buck ; Mario Drescher ; Michael Spencer ; Michael Su ; Minh Tang ; Mövenpick H&R Management AG ; Ngo Nhat Hoang ; Nguyen Khan ; Nicklaus Shun Li Tan ; Nicolas Aneston ; Nicolas Gomez ; NOI Pictures/ Francis Roux ; Olivier Bertin ; Onefinestay Photo Library ; Orient Express Brand Photo Library ; Panchee Kiattipong ; Paul Thuysbaert ; Peter Sechi ; Pharadorn Inyasri ; Phuchiss Preechabhan ; Quoc Tuan Ngo ; Ricardo Reis ; Rudrojit Deb ; Rui Huan Liu ; Scott Snider ; Seree Palanusont ; Sootket Jiwpanit ; Stanislav Zalesov ; Stephan Julliard ; 25hours Brand Photo Library ; Stéphane Baehler ; Steve Herud ; Stevie Mann ; Suksan Samranrit ; Tamer Hartevioughu ; Thanawat Phetchan ; Tharinee Ruangboon ; The House of Originals Brand Photo Library ; Tomek Fryszkiewicz ; VeryChic Brand Photo Library ; Xavier Ansart ; Young Jin You ; Youzhi Dong.



ACCOR, Société Anonyme au capital de 812 797 050 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com